



ACADEMIA MILITAR

A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Bernardo Vieira

Orientador: Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Major de Infantaria da GNR Paulo Miguel Lopes de Barros Poiães

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Bernardo Vieira

Orientador: Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Major de Infantaria da GNR Paulo Miguel Lopes de Barros Poiães

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

EPÍGRAFE

“Para ser grande, sê inteiro: nada

Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes (...)”

Ricardo Reis (Heterónimo), Fernando Pessoa (1946, p. 148)

DEDICATÓRIA

Ao meu avô Joaquim e à minha avó Isabel,
Pela preocupação constante e pelas suas preces e rezas diárias para que finalizasse
com sucesso este curso.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicado (RCTIA) acarreta um extenso e intensivo trabalho, exige do autor um enorme empenho, esforço e dedicação, além do natural espírito de dever e autodisciplina. Apesar de ser um trabalho individual, a realização do mesmo não seria exequível sem a cooperação e auxílio de diversos indivíduos que, direta e/ou indiretamente concorreram para o *terminus* desta fase. Assim, a meu ver, todos merecem uma palavra de reconhecimento e gratidão, no entanto existem aqueles que, pela quantidade de tempo despendido e pelo crivo de importância que imputaram a esta investigação, não poderei deixar de frisar particularmente.

Não atribuindo maior ou menor relevância pela ordem de agradecimentos, gostaria de agradecer ao meu Orientador, Major (Doutor) Administração Militar David Miguel Pascoal Rosado, que ao longo destas dez semanas apresentou total disponibilidade, dedicação, empenho e pronta resposta sempre que foi necessário, ultrapassando muitas vezes o período normal de trabalho. Foi, sem dúvida, um pilar essencial na prossecução desta investigação.

Ao meu Coorientador, Major de Infantaria da Guarda Nacional Republicana Paulo Miguel Barros Poiães, sendo este fundamental na elaboração do presente trabalho. Os seus conhecimentos da temática e da Instituição em si, foram imprescindíveis para que se alcançassem os objetivos desta investigação. Gostaria de salientar, também, toda a sua camaradagem, disponibilidade, paciência e sentido de dever que demonstrou nas reuniões que tivemos fora do normal horário e até em dias festivos.

Quando me propus a entrevistar as cúpulas hierárquicas das unidades da GNR, nunca pensei obter tão satisfatória disponibilidade, em virtude dos horários restritos de qualquer Comandante de Unidade, e ao mesmo tempo tão bem recebido. Assim, quero agradecer a todos, nomeadamente, ao Comandante da Unidade de Controlo Costeiro, Unidade de Ação Fiscal, Unidade de Segurança e Honras de Estado, Unidade Nacional de Trânsito, Unidade de Intervenção, Escola da Guarda e Comando Territorial de Braga. Ao diretor da Direção de Saúde e Assistência na Doença, ao Chefe do Serviço de Assistência e Religiosa e ao membro da Direção dos Serviços Sociais da GNR. Ao Comandante do Grupo de Intervenção Cinotécnica. Também, agradecer a todos os restantes entrevistados das diversas Divisões, designadamente, Divisão de Ensino, Divisão de Estudos e Análise Criminal, Divisão de

Planeamento Estratégico e Relações Internacionais e Divisão de Comunicação e Relações Públicas. Às entidades externas entrevistadas, Doutora Sara Neto da FENACERCI e Doutora Carina Quaresma da Secretaria Geral do Ministério Administração Interna. O meu enorme bem-haja por todos os conhecimentos que me transmitiram e toda a simpatia e acolhimento aquando da realização das respetivas entrevistas.

A todos os Comandantes de Destacamento Territorial que submeteram o inquérito por questionário, pois as suas respostas foram uma mais-valia para a investigação.

Ao Professor Doutor Vítor Manuel Nabais Tomé que me acompanhou na fase final do trabalho, e que cujos contributos e conselhos aprimoraram em muito toda a apresentação, análise e discussão dos dados. Pela sua disponibilidade e vontade de ajudar que demonstrou apesar de não ter qualquer obrigação para tal.

Ao Capitão de Administração da GNR Vítor Nogueira pela disponibilidade, toda a colaboração fornecida referente a legislação, conselhos e avisos que forneceu desde o ano transato.

Ao Capitão de Administração da GNR Pedro Marques pela sua ajuda no estabelecimento de contacto com outras entidades, pelo seu apoio, mostrando-se sempre disponível para ajudar em qualquer assunto.

Ao Cabo-Chefe de Cavalaria Joaquim Alves e ao Cabo de Infantaria José Costa, Chefe e Adjunto do Chefe da Secção de Transportes da Companhia de Comando e Serviços da Escola da Guarda respetivamente, que sempre, de forma incansável, se mostraram disponíveis e prestáveis para ajudar com toda a logística que foi necessária para a realização das entrevistas. Agradecer, também, a colaboração de todos os condutores desta mesma secção.

Aos meus camaradas do XXII Curso de Formação de Oficiais da GNR, em especial, ao meu amigo, camarada e chefe de curso de administração, Abel Almeida.

Por último não podia deixar de agradecer à minha família. Ao meu pai, José Vieira, e à minha mãe, Cristina Bernardo, por todo o apoio ao longo deste cinco anos. Ao meu avô, Joaquim Bernardo, e à minha avó, Isabel Bernardo, por tudo o que fizeram por mim, diariamente, ao longo destes 24 anos de existência.

A todos o meu muito bem-haja.

André Bernardo Vieira

RESUMO

A Responsabilidade Social, ao longo dos anos, vem ganhando lugar e foco nas organizações. O mundo atual é caracterizado pela constante inovação tecnológica, livre acesso à informação, maior mobilização para as questões sociais, ambientais e pelo aumento gradual das exigências dos *stakeholders*, indo ao encontro de uma atuação mais transparente e socialmente responsável das organizações.

O presente trabalho de investigação aplicado encontra-se subordinado ao tema: “*A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional*”. Por conseguinte, intenta-se estudar de que forma a GNR trabalha a sua Responsabilidade Social.

Na condução da investigação foi adotado o método dedutivo. Assim, o estudo detém o intento de dar resposta à pergunta de partida e às respetivas perguntas derivadas.

No que concerne à metodologia utilizada ao longo da elaboração deste trabalho de investigação, recorreu-se às orientações emanadas por Quivy & Campenhoudt (2013), Sarmento (2013) e Rosado (2015). Deste modo, procedeu-se à análise documental, pesquisa bibliográfica, realização de inquéritos por entrevista e por questionário.

O presente trabalho constitui-se em cinco capítulos, articulados em três partes, nomeadamente a Parte I – Enquadramento Teórico, a Parte II – Parte Prática e as Conclusões e Recomendações. Na primeira parte, são abordados conceitos teóricos relevantes para a investigação. A segunda parte exhibe a metodologia e procedimentos, a apresentação, análise e discussão dos resultados. Por último, apresentam-se as conclusões e recomendações.

Concluiu-se que o desenvolvimento da Responsabilidade Social é, além de importante, uma necessidade efetiva independente da conjuntura económica atual. A GNR trabalha a sua Responsabilidade Social na sua dimensão social interna, mas principalmente, na sua dimensão social externa. No entanto, apesar de ser relevante, não existem orientações estratégicas explícitas que incitem à prática de atividades neste âmbito. Por último, verifica-se uma adequabilidade dos recursos, da ética e da cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Responsabilidade Social; Desenvolvimento Sustentável; Recursos; Ética, Cultura Organizacional; GNR.

ABSTRACT

Social Responsibility, over the years, has been achieving its place and focus in organizations. As the current world is characterized by constant technological innovation, free information access and globalization of environmental issues, increase of mobilization for social issues and by the gradual increase of stakeholder demands, towards more transparent and socially responsible performance of organizations. This is an applied research paper that is subordinated to the theme: “*The Republican National Guard, Strategic Management and the Challenge of Social Responsibility: Resources, Ethics and Organizational Culture*”. Therefore, it is intended to study how the GNR works its Social Responsibility.

On the conducting of the research, the deductive method was adopted. Thus, the study attempts to answer the question of departure and its derived questions.

As regards the methodology used during the elaboration of this research, we used the guidelines emanated by Quivy & Campenhout (2013), Sarmiento (2013) and Rosado (2015). Thus, we proceeded documentary analysis, bibliographic research, questionnaires and questionnaires.

The present work consists of five chapters, articulated in three parts, namely Part I – Theoretical Framework, Part II – Empirical Analyses and the Conclusions and Recommendations. In the first part, theoretical concepts relevant to research are discussed. The second part shows the methodology and procedures, the presentation, analysis and discussion of the results. Finally, the conclusions and recommendations are presented.

It was concluded that the development of Social Responsibility is, besides important, an effective necessity independent of the current economic situation. The GNR works its Social Responsibility in its internal social dimension, but mainly, in its external social dimension. However, despite being relevant, there aren't any explicit strategic guidelines that encourage the practice of activities in this field. Finally, there is an appropriateness of resources, ethics and organizational culture.

Keyword: Strategic Management; Social Responsibility; Sustainable Development; Resources; Ethics, Organizational Culture; GNR.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – A Gestão Estratégica na Guarda Nacional Republicana.....	5
1.1. Introdução	5
1.2. A GNR: definição e natureza, missão, visão, atribuições e dependência....	5
1.3. A Estratégia	7
1.4. O Planeamento Estratégico	8
1.5. A Gestão Estratégica.....	10
CAPÍTULO 2 – A Responsabilidade Social.....	13
2.1. Introdução	13
2.2. Responsabilidade Social Corporativa	13

2.2.1. As Dimensões da Responsabilidade Social	16
2.2.1.1. A Dimensão Social Interna	16
2.2.1.2. A Dimensão Social Externa	18
2.3. Desenvolvimento Sustentável.....	18
2.4. Ética, Recursos e Cultura Organizacional	20
2.4.1. Ética das Organizações	20
2.4.2. Afetação de Recursos.....	22
2.4.3. Cultura Organizacional	23
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	25
3.1. Introdução	25
3.2. Método de abordagem da investigação e justificação.....	25
3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	27
3.3.1 Entrevistas	28
3.3.2 Inquéritos por questionário	29
3.4. Local e data da pesquisa e recolha de dados	30
3.5. Amostragem: composição e justificação	31
3.6. Procedimentos e ferramentas de recolha de dados e análise	33
3.7. Síntese	33
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1. Introdução	34
4.2. Análise das entrevistas.....	34
4.2.1. Conclusão das Entrevistas	40
4.3. Análise dos dados dos inquéritos por questionários	41
4.3.1. Caracterização dos inquiridos	42
4.3.2. Análise de resultados.....	43
4.3.2.1. Políticas em matéria de local de trabalho	43

4.3.2.2. Políticas ambientais	44
4.3.2.3. Políticas relativas à comunidade.....	46
4.3.2.4. Valores da GNR.....	47
4.3.2.5. Responsabilidade Social na GNR.....	48
4.4. Análise SWOT.....	50
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
5.1. Introdução	51
5.2. Resposta às perguntas derivadas da investigação.....	51
5.3. Resposta à pergunta de partida de investigação	55
5.4. Confirmação dos objetivos de investigação	56
5.5. Reflexões finais	56
5.6. Limitações da investigação e investigações futuras	56
BIBLIOGRAFIA	57
APÊNDICES	I
ANEXOS	XLII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – A GNR como terceira força/ elemento charneira, entre as FA e as FSS ...	7
Figura n.º 2 – Estrutura do trabalho de investigação	II
Figura n.º 3 – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão	III
Figura n.º 4 – Evolução do conceito de RS	VIII
Figura n.º 5 – Imagem demonstrativa do email enviado ao Comando de Doutrina e Formação da GNR	XXVI
Figura n.º 6 – Inquérito por questionário página n.º 1	XXVII
Figura n.º 7 – Inquérito por questionário página n.º 2	XXVIII
Figura n.º 8 – Inquérito por questionário página n.º 3	XXIX
Figura n.º 9 – Inquérito por questionário página n.º 4	XXX
Figura n.º 10 – Inquérito por questionário página n.º 5	XXXI
Figura n.º 11 – Inquérito por questionário página n.º 6	XXXII
Figura n.º 12 – Inquérito por questionário página n.º 7	XXXIII
Figura n.º 13 – Fatores Internos.....	XLIII
Figura n.º 14 – Fatores Externos.	XLIV
Figura n.º 15 – Stakeholders da GNR.....	XLV
Figura n.º 16 – A pirâmide da RS da empresa.....	XLVI
Figura n.º 17 – A pirâmide (reformulada) da RS da empresa	XLVI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas	35
Tabela n.º 2 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas (continuação)	36
Tabela n.º 3 – Modelo do desempenho ao nível da Responsabilidade Social, adaptado de Wood (1991).....	VI
Tabela n.º 4 – Identificação numérica dos entrevistados.....	IX
Tabela n.º 5 – Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas	XIV
Tabela n.º 6 – Análise de conteúdo por questão da entrevista.....	XV
Tabela n.º 7 – Estratégias de Desenvolvimento	XLI

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 – Posto dos inquiridos.....	42
Gráfico n.º 2 – Função dos inquiridos.....	42
Gráfico n.º 3 – Questão n.º 1	XXXIV
Gráfico n.º 4 – Questão n.º 2	XXXIV
Gráfico n.º 5 – Questão n.º 3	XXXIV
Gráfico n.º 6 – Questão n.º 4	XXXIV
Gráfico n.º 7 – Questão n.º 4.1	XXXV
Gráfico n.º 8 – Questão n.º 5	XXXV
Gráfico n.º 9 – Questão n.º 6	XXXV
Gráfico n.º 10 – Questão n.º 6.1	XXXV
Gráfico n.º 11 – Questão n.º 7.....	XXXVI
Gráfico n.º 12 – Questão n.º 8	XXXVI
Gráfico n.º 13 – Questão n.º 9	XXXVI
Gráfico n.º 14 – Questão n.º 10	XXXVI
Gráfico n.º 15 – Questão n.º 11	XXXVI
Gráfico n.º 16 – Questão n.º 11.1	XXXVII
Gráfico n.º 17 – Questão n.º 11.2	XXXVII
Gráfico n.º 18 – Questão n.º 11.3	XXXVII
Gráfico n.º 19 – Questão n.º 11.4	XXXVII
Gráfico n.º 20 – Questão n.º 12	XXXVIII
Gráfico n.º 21 – Questão n.º 13	XXXVIII
Gráfico n.º 22 – Questão n.º 14	XXXVIII
Gráfico n.º 23 – Questão n.º 15	XXXIX
Gráfico n.º 24 – Questão n.º 16	XXXIX
Gráfico n.º 25 – Questão n.º 17	XXXIX
Gráfico n.º 26 – Questão n.º 18	XXXIX
Gráfico n.º 27 – Questão n.º 19	XXXIX
Gráfico n.º 28 – Questão n.º 20	XXXIX
Gráfico n.º 29 – Questão n.º 21	XL
Gráfico n.º 30 – Questão n.º 22	XL

Gráfico n.º 31 – Questão n.º 23	XL
---------------------------------------	----

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES	I
APÊNDICE A – ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	II
APÊNDICE B – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	III
APÊNDICE C – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RS	IV
C.1. A evolução teórica e principais conceitos	IV
APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	IX
APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	X
APÊNDICE F – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	XII
APÊNDICE G – ANÁLISE DA ENTREVISTAS	XIV
G.1. Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	XIV
G.2. Análise de conteúdo por questão.....	XV
APÊNDICE H – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XXVI
H.1. Difusão do questionário pelo dispositivo	XXVI
H.2. Inquérito por questionário	XXVII
APÊNDICE I – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXXIV
I.1. Políticas em matéria de local de trabalho.....	XXXIV
I.2. Políticas ambientais	XXXV
I.3. Políticas relativas à comunidade	XXXVI
I.4. Valores da GNR.....	XXXVIII
I.5. Responsabilidade Social na GNR	XXXIX
APÊNDICE J – ANÁLISE SWOT.....	XLI
ANEXOS	XLII
ANEXO A – ANÁLISE SWOT GNR.....	XLIII
ANEXO B – PIRÂMIDE DE CARROL	XLVI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

%	–	Porcentagem
AP	–	Administração Pública
a.C.	–	antes de Cristo
Adm	–	Administração
AdMil	–	Administração Militar
art.º	–	artigo
ASAE	–	Autoridade de Segurança Alimentar
AT	–	Autoridade Tributária
CAAS	–	Centro de Apoio e Assistência Social
CC	–	Centro Clínico
CD	–	<i>Compact Disc</i>
CDF	–	Comando de Doutrina e Formação
Cfr.	–	Conferir
Cmdt	–	Comandante
CO	–	Cultura Organizacional
CSP	–	<i>Corporate Social Performance</i>
CSR	–	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DCRP	–	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DEAIC	–	Divisão de Estudos e Análise de Informação Criminal
DPERI	–	Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais
DS	–	Desenvolvimento Sustentável
DSAD	–	Direção de Saúde e Assistência na Doença
DTer	–	Destacamento Territorial
EE	–	Estabelecimentos
e.g.	–	Por exemplo (<i>exempli gratia</i>)
Etc.	–	E os restantes (<i>et cætera</i>)
FA	–	Forças Armadas
FENACERCI	–	Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social
FSS	–	Forças e Serviços de Segurança
GE	–	Gestão Estratégica

- GIC – Grupo de Intervenção Cinotécnica
- GNR – Guarda Nacional Republicana
- Inf – Infantaria
- IP – Instituições Públicas
- LO – Lei Orgânica
- LOGNR – Lei Orgânica da GNR
- Maj – Major
- n.º – Número
- NEP – Norma de Execução Permanente
- NIAVE – Núcleo de Investigação e de Apoio a Vítimas Específicas
- ONG's – Organizações não-governamentais
- OO – Órgãos
- p. – Página
- PA – Plano Anual de Atividades
- PD – Pergunta Derivada
- PE – Planeamento Estratégico
- PJ – Polícia Judiciária
- PJM – Polícia Judiciária Militar
- PM – Polícia Marítima
- PP – Pergunta de Partida
- pp. – Páginas
- PSP – Polícia de Segurança Pública
- RASI – Relatório Anual de Segurança Interna
- RA – Relatório de Atividades
- RCFTIA – Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
- RCS – Responsabilidade Social Corporativa
- RCTIA – Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada
- RH – Recursos Humanos
- RS – Responsabilidade Social
- RSE – Responsabilidade Social das Empresas
- SAD – Serviço de Assistência na Doença
- SAR – Serviço de Assistência Religiosa
- SE – Sustentabilidade Empresarial

SGMAI – Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna

SSGNR – Serviços Sociais da GNR

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

UAF – Unidade de Ação Fiscal

UCC – Unidade de Controlo Costeiro

UI – Unidade de Intervenção

UNT – Unidade Nacional de Trânsito

UR – Unidades de registo

UU – Unidades

INTRODUÇÃO

Inerente à estrutura curricular respeitante ao ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR)¹, surge o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema Gestão Estratégica (GE) e Responsabilidade Social (RS), que se intitula por *A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional*.

Para a obtenção do grau de mestre, existe a exigência “que o aluno obtenha uma especialização, de natureza académica, com recurso à atividade de investigação, de inovação ou de aprofundamento de competências profissionais” (Academia Militar, 2015, p. 1), pelo que no derradeiro ano da Academia Militar, os alunos elaboram o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA). Os TIA têm o intuito de colocar em prática conhecimentos e competências, previamente adquiridos e relacionados com a área de especialização, por forma a estimular capacidades de autonomia, iniciativa e criatividade, com recurso a metodologia científica em ambiente profissional (Academia Militar, 2015).

Na introdução é concretizada a “apresentação geral do assunto do trabalho” (Sarmiento, 2013, p. 207), e integra um *rol* de conteúdos nomeadamente: “apresentação do tema, motivação para a escolha e pertinência no âmbito do mestrado em causa. Definição dos objetivos gerais e específicos. Formulação da pergunta de partida. Enunciado da estrutura do trabalho” (Academia Militar, 2016, p. 3).

Este capítulo segue a lógica temporal da presente investigação, começando pelo seu enquadramento, sendo seguido pela justificação do tema em questão. É apresentada a pergunta de partida, assim como as perguntas derivadas que brotam os objetivos da investigação. Finalmente, é explanada a metodologia à qual se recorreu, bem como a estrutura geral do RCFTIA.

Ao longo dos anos, o incremento na complexidade do mundo empresarial, subsequente da globalização, da constante inovação tecnológica e consequentes desigualdades sociais, dita ao envolvimento, preconizado por um papel ativo, das organizações em questões sociais e ambientais.

¹ Ver art.º 16.º e n.º 4, do art.º 17.º Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março e a al. f) do n.º 2 do art.º 1.º da Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro.

A necessidade de aprendizagem é resultado de uma abundância de fatores, dentro dos quais sobressaem estas exigências do meio envolvente. As organizações terão de responder rapidamente perante esta forte pressão, adotando-se estratégias sustentáveis e capacidades cognitivas, técnicas e comportamentais que sejam a chave da sobrevivência organizacional (Ribeiro, 2008). Impõe-se, nomeadamente, o abandono do foco no desenvolvimento económico, até então exclusivo, para a adoção de procedimentos de GE que assegurem uma progressão sustentável, social e ambientalmente. Surge assim a RS.

Portanto, a atual investigação debruça-se sobre todas as Unidades da GNR que praticam esta modalidade, aliando, tanto conceitos como teorias² existentes direcionadas à temática da GE, mais propriamente ao patamar da RS.

Em Portugal, a RS abarca uma política de Estado para a Segurança Interna, que pretende uma atuação mais ativa das Forças de Segurança na prevenção e auxílio à vítima (Gabinete do Secretário-Geral, 2016).

Além deste facto, a justificação do tema prende-se com a sua relevância e atualidade, visto que “cada vez mais se enraíza a ideia de que se torna necessário um papel mais proactivo dos Estados, das empresas e das comunidades num processo de desenvolvimento que balanceie o crescimento económico com a sustentabilidade ambiental e coesão social” (Teixeira, 2011b, p. 350). Posto isto, considera-se de extrema relevância compreender a forma como a GNR trabalha o conceito da RS.

A presente investigação enveredou por uma temática em voga na atualidade, pertinente e nunca antes abordada, dando azos à inovação face aos prévios RCFTIA.

Uma vez realizado o enquadramento e a justificação da investigação, dever-se-á avançar para a formulação da questão de investigação ou pergunta de partida, devendo esta ser analisada sob o aspeto da sua valorização (Carvalho, 2002). Para Fortin (2000), uma questão de investigação é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. No fundo a pergunta de partida é uma forma de enunciar o projeto de investigação, “através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 32).

Por conseguinte, a pergunta de partida (PP) deste trabalho é: **De que forma a GNR trabalha a questão da Responsabilidade Social?**

² De acordo com Alves (2005, p. 14) “os conceitos e as teorias desenvolvidos para as organizações em geral são na sua maioria aplicáveis à organização GNR, com as necessárias adaptações”.

As perguntas derivadas (PD) restringem o estudo, e consolidam o fundamento e consistência à pergunta de partida (Sarmiento, 2013). Em seguida enunciam-se as PD da presente investigação:

- **PD1:** Quais são as ações desenvolvidas pela GNR a nível interno em termos de Responsabilidade Social?
- **PD2:** Quais são as ações desenvolvidas pela GNR a nível externo em termos de Responsabilidade Social?
- **PD3:** A Responsabilidade Social é desenvolvida de modo a concretizar uma Gestão Estratégica?
- **PD4:** São os recursos, a ética e a cultura organizacional da GNR, os apropriados ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?

Seguidamente, enunciam-se o objeto e os objetivos de investigação, sendo que estes últimos se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

Para esta investigação, o objeto de estudo serão as Unidades (UU)/Estabelecimentos (EE)/Órgãos (OO) da GNR que praticam a RS, quer a nível interno como externo.

Quanto ao objetivo de investigação, este explicita o problema, amplificando os conhecimentos sobre o tema em foco. Segundo Marconi & Lakatos (2003), é determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar, deve ser elemento inerente a toda a pesquisa. Também, segundo Carvalho (2002), o objetivo define as linhas de prospetiva a desenvolver que faculte valor acrescentado à situação de partida. A presente investigação tem como objetivo geral: **Analisar como a GNR trabalha a questão da Responsabilidade Social.**

Segundo Marconi & Lakatos (2003), no que tange aos objetivos específicos (OE), estes ostentam uma forma concreta, desempenhando uma função intermediária e instrumental, tendo o seu foco no objetivo geral, nomeadamente aplicando-o a situações particulares (M. Marconi & Lakatos, 2003). Para esta investigação formularam-se os seguintes:

- **OE1:** Identificar as ações de resposta social desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo.
- **OE2:** Analisar de que forma as respostas sociais desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo, vêm vertidas na sua estratégia.
- **OE3:** Adaptar e enquadrar o desenvolvimento da Responsabilidade Social de modo a concretizar uma Gestão Estratégica.

- **OE4:** Determinar a adequabilidade dos recursos, ética e cultura organizacional da GNR ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social.

A presente investigação, no que à metodologia de investigação respeita, seguiu as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, que se encontram emanadas na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª (Academia Militar, 2016). No entanto, verificando-se a necessidade de complementar as normas supramencionadas, recorre-se às orientações versadas por Quivy & Campenhoudt (2013) e por Sarmiento (2013). Por último, no que concerne às referências, adotaram-se as normas APA 6ª Edição, onde a NEP, referida anteriormente, não fornecesse a informação necessária.

A estrutura do presente TIA rege-se pelas normas de redação do RCFTIA publicadas pela Academia Militar (2016). Além destas, foram fundamentais as orientações do Major (Maj) (Doutor) de Administração Militar (AdMiL) David Rosado e os contributos do Maj de Infantaria (Inf) da GNR Paulo Poiars. O trabalho em causa divide-se em duas partes fulcrais: teórica e prática, sendo que estas se interligam e inter-relacionam³.

Em primeiro lugar, surge a Parte Teórica que se constitui por três capítulos, compreendendo a introdução da investigação, a apresentação da GNR e de conceitos de GE e, por último, o busílis do trabalho, a RS.

Em segundo lugar, apresenta-se a Parte Prática, correspondente à investigação empírica. Esta parte divide-se em dois capítulos: metodologia e procedimentos, seguido da apresentação, análise e discussão dos resultados.

Para finalizar, são enunciadas as conclusões, fruto da junção das duas partes suprarreferidas e enumerando recomendações para investigações futuras.

³ Ver Apêndice A.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

A Gestão Estratégica na Guarda Nacional Republicana

1.1. Introdução

O primeiro capítulo assume, sempre, uma elevada importância, não só para impacto e crivo resultante da revisão da literatura em si, mas para toda a investigação. Esta tarefa da revisão da literatura, ou por outras palavras, “a tarefa da definição do “Estado da Arte” (estado atual do conhecimento) no domínio de um dado tema é um passo importante para que se comece bem a pesquisa ou investigação”(Santos et al., 2014, p. 45). Este contribui para a investigação na medida em que “identificar o conhecimento que se detém sobre o tema em estudo e, ao mesmo tempo, evitar trabalho desnecessário ao investigador, particularmente no esforço de busca e de análise de informação, entretanto já desenvolvido por outros autores” (*Idem*, 2014, p. 45).

O presente capítulo ostenta uma breve apresentação da Instituição GNR, sendo, posteriormente, realizada uma abordagem às temáticas da Estratégia, Planeamento Estratégico e GE, sendo todas estas devidamente enquadradas com a Instituição supracitada.

1.2. A GNR: definição e natureza, missão, visão, atribuições e dependência.

A GNR, segundo sua Lei Orgânica (LO)⁴, é “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas”⁵, sendo provida de autonomia administrativa.

A sua missão primígena assenta no garante dos ideais, valores e princípios do Estado de Direito Democrático, da segurança interna, do exercício dos direitos dos cidadãos constituintes das sociedades livres e democráticas e ainda cooperar na concretização da política de defesa nacional⁶.

A visão do Comandante reflete aspirações futuras da Instituição. Tem como finalidade, a identificação de métodos e condutas por todos os militares e funcionários civis que prestam serviço na GNR, para que atuem em conformidade com o nível

⁴ Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro, e Declaração de Retificação n.º 1-A/2008, de 4 de janeiro.

⁵ Cfr. n.º 1, art.º 1.º da LOGNR.

⁶ Cfr. n.º 2, art.º 1.º da LOGNR.

pretendido. O Comandante-Geral, Tenente-General Manuel Mateus da Costa da Silva Couto, elegeu como visão: “Ser uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço prestado e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança” (citado em GNR, n.d., p. 48).

No que concerne às atribuições, estas são prosseguidas, não só em todo o território nacional, como no mar territorial, não se cruzando com competências das demais Forças e Serviços de Segurança (FSS) nas áreas de responsabilidade inerentes⁷. As atribuições da Guarda constituem um elenco vasto e diversificado de áreas, principalmente: fiscalização rodoviária, tributária, investigação criminal, vigilância e controlo costeiro, natureza e ambiente, segurança e honras de estado, ordem pública, busca e resgate, proteção e segurança, proteção e socorro, defesa nacional e cooperação internacional⁸.

Pode-se afirmar que a GNR detém uma dupla dependência ministerial. Esta dupla dependência justifica-se por, em tempo de paz, a GNR depender do Ministro da Administração Interna⁹ para os mais distintos assuntos relacionados com o desenvolvimento do normal serviço e análogas atribuições suprarreferidas e do membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional no que reverencia à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento¹⁰. Consta ainda, do n.º 2 do art.º 2.º da LOGNR, os estados de exceção, diga-se estado de sítio e estado de emergência¹¹ ou estado de guerra. Também nestes, todos os militares constituintes das forças da GNR são colocados na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas¹².

Quanto ao seu enquadramento legal, constituem traves mestras do enquadramento jurídico-constitucional da Guarda, não só a sua Lei Orgânica, o seu Regulamento de Disciplina, Regulamento Geral do Serviço, Estatuto e Regulamento de Avaliação do Mérito dos seus militares, mas também a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Segurança Interna, a Lei da Organização da Investigação Criminal, a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas, a Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar e o Regime do Estado de Sítio e do Estado de Emergência (GNRb, 2017).

⁷ Cfr. n.º 1, art.º 5.º da LOGNR.

⁸ Cfr. n.º 1 e 2, art.º 3.º da LOGNR.

⁹ Cfr. n.º 1, art.º 2.º da LOGNR.

¹⁰ Cfr. n.º 2, art.º 2.º da LOGNR.

¹¹ O Regime do estado de sítio e do estado de emergência é regulado pela Lei Orgânica n.º 1/2012 de 11 de maio, segunda alteração à Lei n.º 44/86, de 30 de setembro (Regime do estado de sítio e do estado de emergência).

¹² Cfr. n.º 2, art.º 2.º da LOGNR.

A sua natureza, polivalência e dispersão, ao longo de todo o território nacional, remete-nos para a interface e interoperabilidade com as demais FSS e Forças Armadas (FA). Possuindo características particulares, pode-se asseverar que a Guarda constitui-se como uma terceira força/elemento de charneira, entre as FA e as Forças de Segurança, executando um extenso conjunto de missões de polícia, militares e de proteção civil, em tempos distintos e situações variadas, tanto a nível interno como externo.



Figura n.º 1 – A GNR como terceira força/ elemento charneira, entre as FA e as FSS

Fonte: GNRa (2017)

1.3. A Estratégia

Primeiramente, considera-se pertinente que se clarifiquem os principais conceitos doutrinários que constituem o pilar fundamental da exposição subsequente. Recorrendo a uma breve exposição conceptual irão ser referidos distintos entendimentos de estratégia.

A generalização do emprego do termo estratégia, “quer no âmbito militar, quer no civil, pode levar à conclusão de que se trata de uma designação de significado incontroverso” (Dias & Sequeira, 2015, p. 195). Dentro dos vários, destacam-se os seguintes conceitos: “A arte da dialética de vontades, empregando a força para resolver o conflito” (Beaufre, 1972, p. 12); “A arte e ciência de conceber, desenvolver, organizar e utilizar meios para realizar objetivos, vencendo resistências e oposições” (Carvalho, 1986, p. 11), “A ciência e a arte de se desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objetivos políticos que suscitem, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política” (Couto, 1987, p. 209) e, por último, “ciência/arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objetivos por si estabelecidos, que suscitem ou podem suscitar hostilidade de uma outra vontade/estrutura organizacional” (Dias, 2012, p. 278). Genericamente, está presente a ideia de mobilização de recursos tendo em vista a concretização de objetivos num ambiente desfavorável (Alves, 2011).

A formulação da estratégia da GNR abarca pontos como a definição da sua missão¹³, os valores inerentes e a visão¹⁴. São também delineadas linhas de orientação e objetivos estratégicos.

Orientados por valores enraizados na GNR, perspetivando a concretização da missão institucional e a visão do Comandante-Geral para o período 2015-2020, foram redigidas as quatro Linhas de Orientação Estratégica: Força de Segurança Presente e Próxima; Otimizar para criar Valor; Modernizar, Inovar e Simplificar; Qualidade: Cooperar para Melhorar. Após a definição destas, constituíram-se vinte e um objetivos estratégicos para a Instituição, para o mesmo horizonte temporal (GNR, 2014).

Concomitantemente, é elaborado um estudo onde são profundamente analisados os ambientes externo e interno, situação económica e ambiental, que se traduzem nos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças/constrangimentos da organização. Esta análise é denominada de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT¹⁵). Esta estratégia materializa-se num documento de nome “Estratégia da Guarda 2020 - Uma Estratégia de Futuro”.

Posterior a este documento, fora elaborado o Relatório Anual de Segurança Interna (RASI), sendo este de foro mais geral. Em 2015, o RASI reuniu “registos globais da criminalidade participada e, dentro desta, registos desagregados por tipologias criminais, de oito Órgãos de Polícia Criminal – GNR, Polícia de Segurança Pública (PSP), Polícia Judiciária (PJ), Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), Polícia Marítima (PM), Autoridade de Segurança Alimentar (ASAE), Autoridade Tributária (AT) e Polícia Judiciária Militar (PJM)” (Sistema de Segurança Interna, 2016, p. 1).

1.4. O Planeamento Estratégico

Estabelecer um caminho “para nos levar de onde estamos agora para onde queremos chegar no futuro” (Thomaz, 2015, p. 15), concretiza o termo planeamento. Segundo Rosado (2015, p. 97), “enquanto função, a atividade de planear é, inevitavelmente, uma das ocupações mais importantes de qualquer gestor”. Assim, do mais básico ao mais complexo, o planeamento está intrínseco a qualquer organização. Segundo Thomaz

¹³ “A missão da organização caracteriza a finalidade básica, a razão de ser da sua existência, é, de certa forma, o seu ADN, a sua impressão digital” (Bilhim, 2004, p. 311).

¹⁴ “A visão identifica um cenário a longo prazo, que constitui uma referência para a atuação da organização” (Bilhim, 2004, p. 311).

¹⁵ Ver Anexo A.

(2015), desde dos anos 60, que o planeamento estratégico vem a conquistar importância na vida das organizações.

O planeamento estratégico, “é importante, já que consiste no processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, constituindo-se uma ferramenta de apoio à gestão e com vista ao desenvolvimento” (Rosado, 2015, pp. 194-195). Por outras palavras, “o planeamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação). A estratégia, podendo ser vista como um plano – um curso de ação conscienciosamente intencionado, um guia de atuação – pode também ser vista, de modo diferente, como um padrão de atuação, de comportamento, intencionado ou não” (Teixeira, 2005, p. 24). Importa, também, referir que este não é relevante apenas para os gestores, mas que “envolve a organização no seu todo em virtude de especificar a relação da organização com a sua envolvente geral e específica” (Bilhim, 2004, p. 311). Ao Planeamento Estratégico (PE) está subsequente um processo. Inicialmente, os objetivos organizacionais são configurados, paralelamente às estratégias e políticas que visam a sua concretização e termina com a elaboração anual do Plano Anual de Atividades (PA).

No PA são instituídos projetos, atividades e ações, aliadas à mobilização de recursos adequadamente inerente, cujo desenvolvimento permitam o pleno cumprimento da missão e atribuições da Guarda. O PA 2017¹⁶ “possui igualmente uma articulação coerente com a ‘Estratégia da Guarda 2020 – Uma Estratégia de Futuro’ que pretende estabelecer um conjunto de linhas e objetivos estratégicos a serem paulatinamente concretizados no horizonte temporal de vigência” (GNRb, 2017, p. 1).

Além do PA, outro pilar fundamental e complementar do planeamento e controlo das atividades das organizações, que visa melhorar a *performance* e garantir a gestão eficiente, é o Relatório de Atividades (RA).

No ano seguinte, no RA é realizada uma descrição profunda do desempenho e das ações realizadas no âmbito da gestão dos recursos, alinhada com a missão e atribuições, bem como a identificação das derivações face ao programado no PA. Deste consta, também, “uma avaliação circunstanciada da eficiência, eficácia e economicidade das medidas adotadas e dos resultados atingidos, permitindo estruturar um conjunto de

¹⁶ Formulado de acordo com o Decreto-lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

informação de gestão relevante para o futuro próximo da organização” (GNRb, 2017, p. 18).

Na GNR, a relevância do PE denota-se em vários documentos.

“É, pois, vital o reforço de capacidades de resposta, sendo relevante o planeamento estratégico para edificar capacidades e potenciar a proficiência operacional, através do comando e controlo de meios empenhados. Os dias de hoje exortam, dessa forma, a compromissos regionais e uma melhor governação de meios combinados” (GNR, 2015, p. 190)¹⁷

Nomeadamente, consta do PA de 2017, a proposta de realização de diversos cursos que focam este âmbito, nomeadamente:

- R.280: Curso de Planeamento Estratégico Missões Segurança Comum Política Defesa (Formação Contínua Especialização/ Qualificação);
- R.367: Curso Planeamento Estratégico e Avaliação de Resultados (Formação Contínua Especialização/ Qualificação);
- R.040: Curso de Planeamento Estratégico Missões Segurança Comum Política Defesa (Outros - União Europeia).

O objetivo do PE é projetar as consequências das estratégias delineadas, tendo em vista a satisfação da visão organizacional (Mintzberg, 1994). Assim, o PE alinha a organização e mobiliza todos os seus recursos na direção pretendida. Dentro destes recursos inclui-se a formação, de que são exemplos os cursos supramencionados. O planeamento é parte integrante da GE.

1.5. A Gestão Estratégica

Em virtude de uma relação “causa-efeito”, a conjuntura económico-financeira, nacional e internacional atual, tem influenciado de forma restritiva o desenrolar das políticas públicas. Como efeito, vem o tendencial interesse no controlo da gestão pública e, cumulativamente, uma crescente exigência dos cidadãos no melhor desempenho dos organismos públicos. Este desempenho refere-se, nomeadamente, ao reconhecimento da sociedade sobre o papel das organizações em *prol* de todos, isto é, o seu valor público¹⁸ (Rochet, et al., 2005, p. 2).

Apesar da influência exercida na Administração Pública (AP) pelas políticas públicas, que são a origem da atribuição de responsabilidades e recursos subsequentes às

¹⁷ No sítio oficial da GNR (www.gnr.pt) ainda não se encontra disponível o RA referente a 2016.

¹⁸ Valor público pode ser definido como o valor criado pelas diversas Instituições Públicas (IP), através dos seus serviços, leis, regulamentações e em última análise, a perceção dos cidadãos sobre a qualidade do serviço público (Pinto, 2009, p. 125).

linhas de orientação estratégica, os cidadãos exigem um aumento da robustez da gestão, dando especial relevo aos resultados (Andrews, et al., 2011, p. 3). Sabendo que a “a gestão estratégica implica a tomada de decisão sobre o que a organização deverá fazer para passar do estádio atual ao desejável estádio futuro” (Bilhim, 2004, p. 311), emerge que “atualmente é insuficiente pensar a administração das organizações sem utilizar várias das ferramentas que nos são oferecidas pela Gestão Estratégica” (Rosado, 2015, p. 170). No que respeita à AP, FSS em específico, apesar da dependência das opções políticas e das estratégias definidas, o recurso a um sistema de GE¹⁹ revela-se igualmente fulcral.

“Nesta conformidade, afigura-se mais apropriada uma definição de gestão estratégica mais abrangente e não compartimentada: processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência” (Santos, 2008, p. 328).

Após esta definição de GE, importa efetuar a distinção entre esta e a Gestão corrente ou tradicional. A Gestão constitui um processo que assenta em quatro funções de gestão: planeamento, organização, liderança e controlo (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011), tornando-se bastante estanque e compartimentada. A GE, contrariamente, como supracitado, é dinâmica e de contínua adaptação às alterações que surgem diariamente. As decisões inerentes a cada qual, também elas são distintas. Conforme afirma Teixeira (2011, p. 7), “as decisões estratégicas possuem, de facto, um conjunto de características que as distingue das decisões de rotina”, designadamente: interdependência sistémica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa, conflito e senso crítico.

Na verdade, a gestão e a estratégia são praticamente inseparáveis, sendo que “gerir bem, sobretudo nos dias que correm, significa gerir estrategicamente” (Rosado, 2015, p. 140). Daí que, com o decorrer do tempo, a designada GE alcançou um elevado patamar de importância, “sendo uma disciplina relativamente nova na área da gestão empresarial, tem registado uma evolução notável quer ao nível dos conceitos, quer ao nível das ferramentas utilizadas, com reflexos altamente positivos na gestão” (Teixeira, 2011, p. 15). No âmbito da GE, são vários os autores que recorrem ao termo “empresa”. Admitindo a suscetibilidade de relação com entidades privadas, importa esclarecer que o termo

¹⁹ Ver Apêndice B.

“empresa” possui uma vasta abrangência, “que se estende (...) até à Administração Pública” (Rosado, 2015, p. 140).

Na sua maioria, encontra-se presente duas variáveis comuns, “um grande esforço de modernização visando a eficácia (satisfação dos seus clientes) e a eficiência (com um mínimo de recursos envolvidos)” (Cardoso, 2001, p. 12).

Como se depreende, a GE tem por base uma análise, externa e interna, da situação da organização com o propósito de identificar fatores que a influenciam. No que concerne à AP, como já referido anteriormente, é exigido um melhor desempenho,

“a reforma da administração pública tem partido frequentemente de diagnósticos que apresentam o problema da sua (falta de) eficiência como uma questão de excesso de funcionários públicos. Este argumento, que tem justificado muitos programas de reforma da administração pública e sido apontado como uma das causas da burocracia paralisante deste última, é na realidade secundário. A principal questão tem a ver com o papel do Estado na sociedade atual e com as suas metas e finalidades, na medida em que o perfil e a dimensão da administração pública dependerão, basicamente, das funções que se atribuem ao Estado” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 19).

Na GNR em específico, no PA de 2017 (GNRb, 2017, p. 58), RA 2015 (GNR, 2015, p. 52) e na Estratégia da Guarda 2020 (GNR, 2014, p. 71), na Linha de Orientação Estratégica que visa “Modernizar, Inovar e Simplificar”, garantindo assim a celeridade e eficiência dos processos, eis que surge referência à GE. Esta encontra-se, repetidamente presente, no PA 2017, nomeadamente no “Programa 1 - Emprego Operacional e Comando e Controlo” (GNRb, 2017, p. 104), que visa enquadrar o conjunto de operações, patrulhamentos e demais ações operacionais:

“Também ao nível das atividades de apoio e de gestão estratégica organizacional importa garantir a interoperabilidade e a comunicação entre os diversos sistemas de informação – necessariamente entre sistemas ligados à área operacional e às atividades de apoio - que possibilite suprimir redundâncias ao mesmo tempo que incrementa a qualidade de gestão e garante uma perspetiva agregada da performance institucional.”

A GE está intrínseca à RS, a qual será abordada no capítulo seguinte. Nos dias de hoje, para grande fração das empresas e organizações, a RS deixou de ser uma motivação sazonal, ocupando um espaço de destaque na estratégica dos negócios. Isto porque os *stakeholders*²⁰ interessam-se, cada vez mais, pelas empresas que conjugam os benefícios para o negócio e para a sociedade (Aguilera, Rande-Gil, & Prieto, 2007).

²⁰ Ver Anexo A, Figura n.º 15.

CAPÍTULO 2

A Responsabilidade Social

2.1. Introdução

Neste âmbito, existem três contextos que se inter-relacionam: ética empresarial, RS e sustentabilidade das empresas. Estas realidades “representam a forma como as empresas procuram atingir *standards* das regras éticas e como fazem o equilíbrio entre os imperativos económicos, ambientais e sociais em satisfação das preocupações e expectativas dos seus *stakeholders*²¹” (Teixeira, 2011a, p. 345).

Antes de se proceder ao desenvolvimento deste conceito, importa referir que no âmbito deste trabalho a designação de RS, Responsabilidade Social Corporativa (RSC)²² ou Responsabilidade Social das Empresas (RSE)²³ são consideradas equivalentes e utilizadas de um modo indistinto.

Assim, no presente capítulo são abordadas diversas temáticas relacionadas com a RS, nomeadamente RSC, as Dimensões da RS, o Desenvolvimento Sustentável (DS) e por fim Ética, Recursos e Cultura Organizacional (CO).

2.2. Responsabilidade Social Corporativa

Com o avançar dos anos, a necessidade da intervenção ativa e conjunta de Estados, organizações e comunidades, em prol dum desenvolvimento económico que se coadune com a sustentabilidade ambiental e a coesão social, tem-se vindo a enraizar. Por conseguinte, “a sociedade está cada vez mais interessada no impacto dos negócios na

²¹ Entenda-se partes interessadas. Carroll & Buchholtz (2003) pode-se definir *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou propósitos de uma organização. Podemos considerar os *stakeholders* de dois pontos de vista: 1) do ponto de vista organizacional, são, essencialmente, os sócios ou acionistas (detentores do capital), os colaboradores e os clientes; 2) do ponto de vista da sociedade, abrange, também, os concorrentes, os fornecedores, a comunidade, os grupos de interesses especiais, a comunicação social e toda a sociedade em geral (Rocha et al., 2014).

²² Corporate Social Responsibility (CSR), em inglês. Recorre-se a esta designação quando se refere a empresas, maioritariamente, de grandes dimensões. Estas demonstram especial cuidado com problemas sociais, desde que devidamente enquadrados no seu âmbito empresarial (Eon, 2015). Baseia-se num conjunto de ações que beneficiam tanto a sociedade como as empresas, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e da própria comunidade.

²³ Apesar de muito semelhante à RSC, diferencia-se pelo envolvimento dos *stakeholders*. Considera a RS um fator motivador dos seus trabalhadores, aliada ao seu bem-estar e, simultaneamente, à preocupação com os possíveis impactos negativos da atividade da empresa na comunidade e no meio ambiente (Eon, 2015). Nesta está inerente uma gestão ética e transparente da organização para com as partes interessadas.

humanidade e no ambiente natural” (Beccu, 2012, p. 4). No decorrer desta propensão, questões relacionadas com a RS têm merecido a atenção de diversas entidades da esfera pública, privada e, também, de variados autores académicos, aos quais se recorrerão em seguida.

Nas empresas e organizações de hoje, denota-se, evidentemente, a existência de “preocupações ao nível social, cuja reflexão é cada vez mais incentivada por uma vontade que, não raras vezes, emana até do nível (organizacional) institucional” (Rosado, 2015, p. 216). Segundo Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida (2011, p. 140), considerando a integração de todos os indivíduos numa certa comunidade que “acolhe a sua vida privada e onde desenvolvem a sua atividade profissional, a Responsabilidade social surge como um conceito inerente a todo o tipo de organização”. Segundo Teixeira (2011a, p. 349), “trata-se de uma responsabilidade que associa a obrigação de justificar os atos e decisões em funções de normas e valores éticos e engloba as preocupações com a natureza e o futuro”.

“Podemos definir Responsabilidade Social como o grau em que os gestores de uma organização levam a cabo atividades que protegem que protegem e desenvolvem a sociedade para além do estritamente necessário para servir os interesses económicos e técnicos da organização, ou seja, a forma como os gestores e colaboradores de uma empresa vêm a sua obrigação de tomar decisões e atuar de forma a proteger, desenvolver e promover o bem-estar dos *stakeholders* e da sociedade em geral.” (Teixeira, 2005, p. 349)

O Livro Verde define a RSE como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interação das atividades com as partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 7).

A RSE, ainda hoje, não é uma definição encerrada, sendo que “parece haver um número infinito de definições de RSE, desde as mais simplistas às mais complexas e um leque de ideias e termos associados” (Thomas & Nowak, 2006, p. 3). Todavia, Marrewijk (2003) refere que a adoção de uma única definição de RSE restringiria a sua amplitude, e consequentemente aspetos importantes fossem desvalorizados. Contudo, a primeira autora a defender este ideal foi Wood (1991b) que construiu uma tabela²⁴ onde sumariou vários conceitos de RS. Essa tabela era constituída por princípios, processos e resultados (Wood, 1991b). A ligação entre estes três constituintes permitiria um aprofundamento da ligação negócio – sociedade e, segundo a mesma “este modelo dá aos investigadores uma

²⁴ Apêndice C.1, Tabela n.º 3.

estrutura, ou modelo, para organização da sua pesquisa ou teoria sobre a Responsabilidade Social Corporativa” (Wood, 1991b, p. 713).

Neste seguimento, Kotler e Lee (2005) no segundo capítulo da sua obra, denominado “*Corporate Social Initiatives: Six Options for Doing Good*”, resumem as iniciativas de RSE em seis pontos-chave. Sendo estes: a promoção de causas, o marketing relacionado com uma causa, o marketing social, o voluntariado e a filantropia (Kotler & Lee, 2005).

Ao longo da vasta literatura abordada é consensual que à prática da RS são inerentes benefícios. Especialmente, benefícios externos no que diz respeito à reputação da organização (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Este ideal é corroborado por Weber (2008), que assume que esta constitui uma mais-valia para as empresas. No fundo pode-se perspetivar como um investimento que, a longo prazo, terá retorno, sendo que as empresas socialmente responsáveis gozam de melhor reputação junto dos *stakeholders*

(Weber, 2008). O cumprimento por parte da empresa das normas de segurança do trabalho, de medicina preventiva que se resume numa preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores, concorre para os interesses dos acionistas na medida em que evita que a empresa seja alvo de sanções legais, e simultaneamente, promove a sua boa reputação.

Não obstante, importa clarificar que a RSE empresarial não se reduz a “atividades empresariais que são obrigatórias por lei ou que são por natureza éticas ou morais” (Kotler & Lee, 2005, p. 3), mas ao desenvolvimento de ações voluntárias que visem o bem-estar da comunidade. Existe um vasto conjunto de áreas de atuação, como a educação, cultura e o desporto, entre muitos outros.

Portanto, a atuação ética e socialmente responsável das organizações em geral e, das empresas em particular, com o seu alicerce orientado para a construção de uma sociedade coesa, solidária e defensora de valores comuns, constituirá uma condição indispensável à sustentabilidade e prosperidade do desenvolvimento económico e social. Conclui-se, também, tal como sugere Leandro (2009, p. 10) que “a Responsabilidade Social não pode nunca ser encarada como mera filantropia ou conjunto de ações concretas de caridade, isoladas no tempo e de carácter tático”.

Apesar de serem, essencialmente, as grandes empresas ou multinacionais a promoverem atividades neste contexto, a RSE terá de assumir o papel de elemento obrigatório na estratégia de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade.

2.2.1. As Dimensões da Responsabilidade Social

A RS de uma empresa traduz-se em diversos contextos, medidas e ações. Começa por operar de forma correta, passando por se preocupar em proporcionar boas condições de trabalho aos seus funcionários, considerando o ambiente em todas as ações e contribuir para incremento na qualidade de vida, não só dos seus funcionários, mas na comunidade com a qual tem contacto e restante sociedade.

Segundo Srouf (1998, p. 295), “a Responsabilidade Social remete para a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e para a implementação de direitos sociais no âmbito externo”. À semelhança deste, Melo Neto & Froes (1999) reconheciam que duas dimensões da RSE: a interna (empregados e dependentes) e a externa (comunidade)²⁵. Mais recentemente, Santos, Silva, Henriques, & Eusébio (2005) defendem que a dimensão social incorpora duas componentes, as ações de cariz de gestão dos recursos humanos, formando a sua matriz social (componente interna), e as ações dirigidas para a sociedade circundante (componente externa).

Por último, apresentam-se duas visões díspares. Lisboa et al. (2011, p. 145) defendem a existência de “quatro dimensões nas quais se refletem os efeitos dessas políticas empresariais: os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade” e Teixeira (2005, p. 273) considera “quatro áreas onde a Responsabilidade Social é mais discutida e levanta mais preocupações. São os consumidores, os empregados, o ambiente e a sociedade em geral”.

2.2.1.1. A Dimensão Social Interna

A componente interna, ou seja, “a dimensão social interna inclui ações relativas ao local de trabalho e é essencial para os bons resultados da empresa, dado que a produtividade, a inovação e a qualidade dependem dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores da empresa” (Rocha, Amaral, Costa, & Sousa, 2014, p. 143).

²⁵ Através “de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia” (Neto & Froes, 1999, p. 86).

Esta dimensão social interna relacionar-se-á com práticas de RS nas seguintes áreas de intervenção: gestão de recursos humanos²⁶, informação e comunicação²⁷, práticas de formação e empregabilidade²⁸, serviços sociais²⁹, gestão da mudança organizacional³⁰, saúde, segurança e higiene do trabalho³¹ (Santos, Santos, Pereira, & Silva, 2006).

Sebastião (2009) corrobora com esta visão, considerado que a dimensão interna está relacionada com a formação e qualificação de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, gestão de recursos ambientais e de bens ambientais consumidos.

Ainda, sobre esta componente interna Santos et al. (2005, p. 52) salienta que “a componente interna da responsabilidade ambiental das empresas refere-se, de uma forma geral, à adoção das políticas e procedimentos internos que conduzem a uma melhoria contínua do desempenho ambiental e à sua introdução no quotidiano da atividade das empresas”.

Por último, Fonseca (2014), numa visão díspar, estabelece os seguintes indicadores da estrutura interna: laborais³², sociais³³ e funcionais³⁴.

²⁶ Nesta área inclui-se, entre outros: a igualdade de oportunidades; atribuição de objetivos e responsabilidade no âmbito da função; remunerações variáveis; benefícios a nível de viaturas; recrutamento realizado junto dos centros de emprego, escolas e universidades; esquemas de pré-reforma e reforma diferentes dos habitualmente praticados; planos de carreira; etc (Gonçalves, 2015, selecionados os que se enquadram na GNR).

²⁷ Esta área abrange, nomeadamente: reuniões internas; painéis de informação; participação dos trabalhadores na tomada de decisões; disponibilização de informação relativa aos direitos laborais; promoção do acesso aos sindicatos (Gonçalves, 2015).

²⁸ As práticas nestas áreas contemplam a existência de: planos de formação; diagnóstico de necessidades de formação; avaliação da formação; disponibilização de revistas técnicas; incentivos que encorajem os trabalhadores a desenvolver as suas competências; entre outros (Gonçalves, 2015, selecionados os que se enquadram na GNR).

²⁹ Concretizada através dos Serviços Sociais GNR, esta área contempla a existência dos seguintes apoios: refeitórios e espaços de convívio; adiantamento e empréstimos monetários; transportes; atividades desportivas e culturais; sistemas de apoios para pagamento de dívidas contraídas; programas de crédito para habitação; apoio na educação dos filhos; protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens; creches no local de trabalho (Gonçalves, 2015).

³⁰ No que concerne a esta área em específico, abarca-se as seguintes questões: a reorganização de processos de trabalho com a participação dos trabalhadores; a participação, consulta e informação sobre o processo de mudança; etc. (Gonçalves, 2015).

³¹ Neste âmbito, considera-se os seguintes âmbitos: medicina no trabalho; condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído; planos de emergência; gabinete de apoio médico no interior da empresa; ergonomia do posto de trabalho; Segurança e Higiene; sistema de gestão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; esquemas de apoio para o tratamento de doenças profissionais, etc (Gonçalves, 2015).

³² E.g. assistência médica e medicamentosa, participação dos funcionários nos lucros, creches no local de trabalho, etc (Fonseca, 2014).

³³ E.g. investimento em cidadania e meio ambiente e reinvestimento do lucro, etc (Fonseca, 2014).

³⁴ E.g. idade, sexo, competências, antiguidade e habilitações académicas, etc (Fonseca, 2014).

2.2.1.2. A Dimensão Social Externa

Quanto à componente externa, diga-se, “na dimensão social externa integram-se práticas destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local” (Rocha et al., 2014, p. 143). Nesta dimensão, Santos et al. (2006) concluí que as áreas em que se identificam práticas de RS são: patrocínios e donativos³⁵, o chamado “emprego solidário”³⁶, parcerias e cooperação³⁷ e, por fim, coesão social³⁸. Sebastião (2009), especifica mais e assume uma ligação à filantropia e solidariedade social, que objetiva uma aproximação às comunidades locais, parceiros comerciais, respeito pelos direitos do Homem e preocupações ambientais.

Segundo Santos et al. (2005, p. 53), a componente externa possui uma ligação “à interação das empresas com os seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores, clientes, comunidade em geral, organizações não-governamentais de ambiente, entre outros”.

Já Fonseca (2014) considera os seguintes indicadores da estrutura externa: educação³⁹, cultura de resultados⁴⁰, qualidade de vida⁴¹.

Portanto, podemos considerar duas perspetivas ou vertentes da RS: interna e externa. Na perspetiva interna, as práticas de RS são orientadas para os trabalhadores e têm a ver com formação, saúde, segurança e gestão da mudança (Fonseca, 2014). Na perspetiva externa, as práticas de RS abrangem as comunidades locais, os parceiros comerciais, os fornecedores e os consumidores, os direitos humanos e as preocupações ambientais globais.

2.3. Desenvolvimento Sustentável

Como observado anteriormente, a RS não nos remete apenas para os *stakeholders*, mas também para o ambiente, ou seja, segundo Teixeira (2011, p. 349) o dever de “bom

³⁵ Nesta área consideram-se: atribuição de donativos; patrocínio de eventos desportivos; doações de produtos e/ou serviços; patrocínio de eventos culturais e ambientais e apoio a campanhas de marketing de causas (Gonçalves, 2015).

³⁶ Esta prática abarca: oferta de estágios; atribuição de bolsas de estudo e a contratação de pessoas de grupos sociais desfavorecidos (Gonçalves, 2015).

³⁷ Relativamente a esta área incluem-se: parcerias com outras organizações; convites a organizações para visitar a empresa; cedência de espaços e equipamentos e a partilha de instalações equipamentos e recursos humanos (Gonçalves, 2015).

³⁸ Este âmbito abrange: utilização de produtos e serviços de empresas e organizações locais; participação em ações de educação, formação e emprego; políticas ambientais e renovação urbana e a dispensa de recursos humanos para voluntariado (Gonçalves, 2015).

³⁹ E.g. formação, treinamento, empreendedorismo, etc (Fonseca, 2014).

⁴⁰ E.g. participação de resultados, etc (Fonseca, 2014).

⁴¹ E.g. projetos de saúde, desportivos, culturais e espaços verdes, etc (Fonseca, 2014).

gestor do ambiente”. Além disso, como destaca Leal, Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia (2011), a RS e o Desenvolvimento Sustentável (DS) alteraram a nossa sociedade e a governação das empresas. Estas alterações resultantes da crescente preocupação com o ambiente, denotam uma evolução, visto que até meados do século XX, “os economistas estavam pouco preocupados com um desenvolvimento que pudesse ser considerado sustentável, pois, esperava-se que a humanidade entrasse no século dourado através do progresso tecnológico” (Evangelista, 2013, p. 31). Estas preocupações com o ambiente pode-se traduzir “em respeito pelos aspetos ecológicos, pela coesão social e pelas gerações futuras” (Teixeira, 2011, p. 352), no entanto, são estas mesmas preocupações que nos remetem para o conceito de DS.

O DS é definido pela World Commission on Environment and Development (1987) como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Indo de encontro esta ideia, a sustentabilidade tem como um dos principais objetivos, o cerne desta questão, ou seja, incitar o homem a reduzir a sua pegada ecológica (Wackernagel & Rees, 1997).

O DS é classificado em três dimensões chave: social, ambiental e económica (Carter & Easton, 2011; Dyllick & Hockerts, 2002). Para que se alcance o DS é necessário o cumprimento de um conjunto de critérios designado por *Triple Bottom Line* (Carter & Rogers, 2008; Kleindorfer, Singhal & Van Wassenhove, 2005; Seuring & Müller, 2008), sendo que estes critérios abarcam as três dimensões já antes referidas: ambiental, económica e social⁴². Este conceito é criado em 1994 por John Elkington. Após um ano, em 1995, Elkington reformulou este conceito com a substituição das suas dimensões ambiental, económica e social por *Planet, People and Profit* (Elkington, 2004)⁴³.

Foram vários os marcos históricos que revelam especial atenção pela questão da sustentabilidade, nomeadamente: a Conferência de Estocolmo (1972) sobre o Ambiente Humano; o Relatório Bruntland⁴⁴ (1987); a Cimeira do Rio de Janeiro (1992) sobre Ambiente e Desenvolvimento e a Cimeira de Joanesburgo (2002) sobre DS.

⁴² A sustentabilidade só se considera alcançada aquando alcançado o perfeito equilíbrio entre as dimensões suprarreferidas.

⁴³ Segundo Teixeira (2011, p. 352), o conceito de DS não é simplista, sendo que representa a junção de três ideias chave: integridade social, prosperidade económica e equidade social, “muitas vezes designados pelos três pilares ou três P do desenvolvimento sustentável: P de planeta (ambiente), P de proveitos (ou prosperidade económica) e P de pessoas (coesão social e responsabilidade inter-geracional)”.

⁴⁴ Neste relatório é tratado o tema da sustentabilidade, tendo por finalidade é equilibrar a balança entre as necessidades do presente e os desafios do futuro. Este documento centra-se, sobretudo, em três questões fundamentais, que são o ambiente, a economia e a sociedade.

O DS é da responsabilidade de todos, por conseguinte, “o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido aos seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais”. Com estes discursos, os topos da cadeia hierárquica “buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa” (Claro, Claro, & Amâncio, 2008, p. 290).

Observa-se, portanto, que o DS encontra-se, inerentemente, associado à realidade empresarial. Assim, define-se por Sustentabilidade Empresarial (SE), “o alinhamento dos produtos e serviços de uma empresa com as expectativas dos *stakeholders*, adicionando valor económico, ambiental e social” (Teixeira, 2011, p. 353). Para Werbach (2010) a sustentabilidade não se resume a uma temática em voga ou a uma estratégia de relações públicas que publicita as empresas, trata-se sim de uma questão de sobrevivência e desenvolve-se seguindo tendências decorrentes da sociedade, na tecnologia e nos recursos naturais.

Por sua vez, este implica uma ecoeficiência, que no caso da GNR, se resume aos recursos/meios. Como a própria definição refere, “a produção, a preços competitivos, de bens ou serviços que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida e simultaneamente reduzam aos impactos ecológicos e a intensidade de recursos utilizados a um nível pelo menos em linha com a estimada capacidade dinâmica de recuperação do ambiente” (Teixeira, 2011, p. 353).

A construção do futuro do planeta e das gerações vindouras é, também, papel desta Instituição e este deve ser um papel pró-ativo. Esta posição pode ser aplicada através de pequenas mudanças. Também, segundo Teixeira (2011) as parcerias e relações dinâmicas contribuem para um fortalecimento da sustentabilidade global.

Em suma, ressalva-se a importância desta temática, acrescentando que “a sustentabilidade deve ser o guia para qualquer organização e deve tornar-se o caminho para uma atuação ética, consistente, eficiente e justa” (Evangelista & Ruão, 2011, p. 8).

2.4. Ética, Recursos e Cultura Organizacional

2.4.1. Ética das Organizações

Nas últimas décadas, o interesse pela ética empresarial tem aumentado exponencialmente. Tendo muito em conta a sua relação com a RS, a ética empresarial pode ser considerada bastante dúbia devido à existência de conflitos de interesses entre

os que buscam um retorno monetário e os que incitam o cumprimento da ética no interior das organizações (Sundman, 2000).

Iniciando pelo conceito de Ética⁴⁵, segundo Teixeira (2011, p. 345) “ética pode ser definida como a forma como as pessoas procuram viver de acordo com *standards* de comportamento, ou seja, de acordo com o que consideram certo ou errado”, defende ainda que a preocupação ao nível da ética é recente, podendo ter diversas origens, desde as de inspiração ética, provenientes da religião e livros sagrados, a interiorização de valores básicos e da formação da pessoa. O cerne da questão é que, embora, os ideais de certo e errado, justo e injusto, moral e imoral, ético e não ético estejam presentes em todas as sociedades, os seus significados podem ser bastante divergentes, variando de indivíduo para indivíduo.

Segundo Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral Cardoso (2006, p. 38), “a ética dos negócios não é idêntica à ética da vida pessoal e social, antes é mais próxima das regras de póquer” acrescentando, ainda, que “é necessário combater a ‘cultura da batota’ e fomentar uma ‘cultura ética’ baseada em valores”. Teixeira (2011, p. 346), confere esta problemática referindo que “as organizações e os indivíduos têm diferentes hierarquias de valores e, por isso, surgem frequentemente dilemas e conflitos éticos para resolver”. Em organizações como a GNR, a hierarquia de valores encontra-se pré-estabelecida, sendo estes na sua maioria oriundos da vertente militar. Embora isso não seja garante, este facto é uma fator distintivo em relação às outras FSS, conforme referido anteriormente, muito embora conceitos lecionados e impostos não sejam sinónimos de aplicados. A RS, como nos sugere o título do trabalho, é um autêntico desafio. Este exige por parte dos militares esforço, dedicação e uma permanente ansiedade em ajudar o próximo. Todos os militares, independentemente de serem comandantes ou subordinados, devem ser eticamente exímios, quer a nível pessoal, mas principalmente a nível profissional pois é isso que a Instituição espera destes⁴⁶.

De acordo com Nash (1993, p. 6), “a ética empresarial estuda as normas morais e pessoais, aplicadas à atividade e aos objetivos da empresa”. Já segundo Lisboa et al. (2011, p. 147), esta é a “disciplina que estuda os códigos de valores e os princípios de

⁴⁵ O conceito de ética deriva da palavra grega *ethos*, que significa costume, maneira habitual de agir, índole. Em tempos longínquos, Aristóteles (384 – 322 a.C.) referia que ética era a ciência da prática do bem, e o bem era o que todos desejavam (Rocha et al., 2014).

⁴⁶ As regras gerais da moral da condição militar, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado e das exigências da sua natureza enquanto homem (cultura institucional e valores éticos), constam do Código de Honra do Militar da Guarda e do Código de Conduta do Militar da Guarda.

conduta que, no contexto empresarial, determinam comportamentos e decisões moralmente qualificáveis”. Defende ainda, a existência de quatro níveis de intervenção em contexto empresarial: a sociedade, os grupos de interesse, as políticas internas e o indivíduo (Lisboa et al., 2011). Assim, a empresa “deve estar presente de forma transparente e procurando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a Responsabilidade Social” (Bahr, Gomes, Camilo, Andrade, & Ribeiro, 2006, p. 4).

“A estratégia de uma empresa deve subordinar-se aos princípios éticos vigentes fundamentalmente por duas ordens de razões: a não observância dos princípios éticos na formulação e implementação de uma estratégia tem consequências negativas no carácter das pessoas envolvidas e na própria organização (podendo ter repercussões altamente negativas, duradouras e difíceis de corrigir para toda a organização) e porque uma estratégia ética é um bom negócio e como tal interessa não só aos acionistas, mas a todos os *stakeholders*” (Teixeira, 2011, p. 348).

Depreende-se, portanto, que os comportamentos ou “princípios éticos”, como refere Teixeira (2011) no excerto supracitado, podem resultar numa vantagem competitiva significativa, proporcionando o desenvolvimento de relações de confiança e colaboração entre *stakeholders*, que se concretiza num acréscimo no desempenho competitivo da organização (Fonseca, 2014). Portanto, este conceito está estritamente relacionado com a RS, na medida em que esta pode “também ser considerada uma forma de gestão baseada na ética, através da qual a empresa assume um compromisso com todos os seus intervenientes (*stakeholders*, colaboradores, consumidores, fornecedores, governo e a sociedade em geral)” (Rocha et al., 2014, p. 229).

Conclui-se portanto, que não existe RS sem ética nos negócios, isto é, o comportamento e o desempenho ético organizacional são o suporte da RS, que se encontra explanada nos princípios e valores da empresa (Ferrel, 2001). Como nos refere Gomes (2016, p. 33) “assim a ética será a teoria e a RS assumirá a prática”.

2.4.2. Afetação de Recursos

O grande desafio para a prática da RS está na alocação de recursos necessários, sejam eles materiais, financeiros ou humanos. A importância da afetação de recursos sempre esteve presente, como refere Teixeira (2011, p. 251), “além de procurar fazer uma integração das atividades da organização e especificar a calendarização das diversas fases do processo, tem de definir as formas de obtenção e afetação dos recursos necessários para o efeito”.

A problemática desta questão é que, como alerta o Professor Adriano Moreira (citado em Alves, 2011, p. 61), Portugal encontra-se prestes a ser um Estado Exíguo, que “não tem recursos suficientes para prover os meios necessários ao desempenho das funções mínimas que se exigem para a sua soberania, nomeadamente na Defesa e Segurança”.

A nível teórico, sobressai a *Resource Based View*⁴⁷, desenvolvida por Birger Wernerfelt (1980), J.C. Barney (1986) e posteriormente C.K. Prahalad e Gary Hamel em 1990. Segundo esta teoria, os recursos de uma empresa são determinantes para a sua posição e vantagem competitiva. Estes recursos podem assumir a forma de ativos, capacidades, competências, informação, conhecimento e reputação. Estes podem pertencer à empresa ou ser por ela controlados, permitindo implementação de estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência (Fonseca, 2014). A GNR, pelas suas capacidades, competências/atribuições e meios, pode, tendo por base esta teoria, assumir uma vantagem que permita a prática da RS.

2.4.3. Cultura Organizacional

A CO é uma temática que sofre a influência de diversas áreas do saber. Este facto aliado à proliferação de estudos de que tem sido alvo, derivou uma imensidão de definições.

Considerou-se a definição de Schein (1984) e a análise da mesma de Bilhim (2004).

“Cultura Organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1984, p. 3).

Desta definição, Bilhim (2004) identificou os seguintes elementos: *a)* Padrão de pressupostos básicos; *b)* Um grupo específico; *c)* Inventado, Descoberto ou Desenvolvido; *d)* Problemas de Adaptação Externa e Integração Interna; *e)* Pressupostos válidos; *f)* Transmissão aos novos membros.

No que concerne às funções, a CO assume várias nas organizações, designadamente: *1)* papel na definição de fronteiras, permitindo a sua distinção; *2)* confere sentido de identidade aos seus membros; *3)* simplifica a identificação com as metas organizacionais; *4)* aumenta a estabilidade do sistema social; *5)* é um mecanismo

⁴⁷ Teoria Baseada nos Recursos.

de controlo, que direciona as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Bilhim, 2004). No entanto, Wagner III & Hollenbek (2000) consideram apenas quatro: 1) fornecer aos membros da empresa uma identidade organizacional; 2) facilitar o compromisso coletivo; 3) promover a estabilidade na organização; 4) moldar comportamentos para estes serem coincidentes com a CO.

Chiavenato (2000), defende que a CO engloba dois tipos de aspetos: formais e informais. Especificando, agora, cada um deles, os formais referem-se a políticas presentes na empresa, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e ao recurso a tecnologias. Os informais dizem respeito a perceções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais (Chiavenato, 2000).

Este autor faz ainda uma analogia com um iceberg, referindo que sua à parte visível corresponderiam os aspetos formais, enquanto a parte submersa representaria aos informais, entenda-se questões afetivas, emocionais mais difíceis de interpretar, transformar ou mesmo mudar (Chiavenato, 2000).

Por sua vez, Teixeira (2011, p. 273), afirma que a CO “refere-se a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas”. A GNR tem uma cultura organizacional de vasta data, remontando ao dia 3 de maio de 1911. Neste tipo característico de cultura é comum a consolidação das normas de comportamento pois os seus membros são o exemplo e os instrutores dos novos elementos. Além disso, na instituição militar recorre-se quer ao reforço positivo, recompensando os que se adaptam e se distinguem com atos louváveis, quer ao reforço negativo, punindo os que atuam de forma não ajustada às normas. No entanto o fator cultura não pode ser restringido, e conforme sugere Alves (2013, p. 198), “implica para a Guarda a necessidade crescente de utilizar o megascópio e ir para além das abordagens analíticas”.

Designa-se por teia cultural da organização, “ao conjunto de valores assumidos pela organização e perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em histórias, símbolos, rituais, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal que os suportam e lhes dão relevo” (Teixeira, 2011, p. 279). É esta teia, que permite à GNR elaborar um tão elevado e diversificado número de ações no âmbito da RS, pois apesar de não constar da sua missão, são atos louváveis que são o culminar de todos os valores e elementos constituintes dessa mesma teia.

PARTE II – PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1. Introdução

Após o término do Enquadramento Teórico (Parte I), dá-se início à Parte Prática (Parte II) do presente trabalho de investigação. Neste capítulo pretende-se explicar toda a metodologia requerida, bem como todos os procedimentos adotados, tendo por objetivo o enquadramento metodológico que se consubstancia no fio condutor de toda a investigação.

Primeiramente, apresenta-se a etimologia do termo metodologia. Este é decomposto em três vocábulos de origem grega: 1) “*meta*” – para além de, ao largo; 2) “*odos*” – caminho; e 3) “*logos*” – discurso, estudo. Segundo Sarmiento (2013), uma definição simples de metodologia é considerar esta um processo ou método para que se atinga um fim. Ao referir a palavra metodologia, neste caso, identificamos uma relação com a ciência. A junção destes dois conceitos, origina a Metodologia Científica que “significa o estudo do método⁴⁸ aplicado à ciência” (Sarmiento, 2013, p. 4), sendo que os objetos e procedimentos⁴⁹ que se devem adotar, variam conforme a área da ciência escolhida.

3.2. Método de abordagem da investigação e justificação

O método é o “caminho, a forma, o modo de pensamento, (...) o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa (...) e esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 26). Segundo

⁴⁸ Método é outro conceito de extrema relevância que importa definir. Este tem a sua origem na Grécia e significa “caminho para chegar a um fim” (Sarmiento, 2013). Pode-se definir método como sendo “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Marconi & Lakatos, 2000, p. 46). Segundo Sarmiento (2013), o conhecimento, oriundo do método científico, pode ser integralmente novo ou ser o desenvolvimento, a reunião ou o melhoramento de um ou vários conhecimentos já existentes.

⁴⁹ Um procedimento pode-se definir como “uma forma de progredir em direção a um objetivo” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25).

Carvalho (2002) a ciência caracteriza-se pela utilização de métodos científicos⁵⁰. Algumas vantagens desde método são “a sistematização dos dados, a credibilidade dos resultados e a aceitabilidade pela comunidade científica” (Santos et al., 2014, p. 11).

São três os métodos básicos da investigação científica: o método dedutivo, o método indutivo e o método hipotético-dedutivo. Na mesma investigação “pode ser utilizado mais do que um método, para que sejam encontradas as respostas para a pergunta de partida da investigação e perguntas derivadas da pergunta de partida” (Sarmiento, 2013, p. 7). No entanto, a presente investigação cingir-se-á ao método dedutivo⁵¹, pois este consiste numa “forma de raciocínio que parte do geral para o menos geral ou particular” (Carvalho, 2002, p. 89). Este método detém três premissas⁵²: a premissa maior, a premissa menor e a conclusão⁵³ (Sarmiento, 2013) e detém como propósito “explicitar o conteúdo das premissas” (Marconi & Lakatos, 2000, p. 64).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode assumir duas formas distintas: pesquisa quantitativa⁵⁴ ou qualitativa⁵⁵. Além destes dois métodos, a maioria dos investigadores recorrem ao uso combinado das estratégias de investigação quantitativas e qualitativas, que não só é possível, como é desejável (Santos et al., 2014, p. 21). Estes aludem aos métodos mistos ou “*mixed methods*” como foram designados por Bryman (2012). A abordagem concretizada na referida investigação fora, exatamente, esta última, pois tem na sua estrutura basilar a recolha e análise de informações oriundas desse “mundo objetivo”, que serão, *a posteriori* confirmadas pelas técnicas estatísticas, ou seja, efetuou-se a complementaridade com o método inquisitivo, pois recorre-se a entrevistas e inquéritos para a “recolha, análise e interpretação dos dados, cuja diferença fundamental assenta no modo como os indivíduos são inquiridos” (Sarmiento, 2013, p. 29).

⁵⁰ Método Científico, segundo Carvalho (2002, p. 85) “é a arte de interrogar a natureza dos fenómenos, ordenando os factos em relações lógicas, coerentes e objetivas que explicam e reproduzem os factos experimentais”, no entanto, Sarmiento (2013, p. 7) define o mesmo como “um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”.

⁵¹ Este método foi proposto por Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.).

⁵² Ao conjunto das três premissas denomina-se por silogismo.

⁵³ A conclusão obtém-se por inferência.

⁵⁴ A pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 69), suportando-se de várias fórmulas e cálculos estatísticos. Porém, esta pesquisa “permite ao investigador a generalização de resultados e fornece informação relativamente padronizada” (Santos et al., 2014, p. 118).

⁵⁵ A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 70), não necessitando do recurso às técnicas estatísticas referidas anteriormente.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

De modo a classificar as pesquisas quanto aos procedimentos técnicos, são diversos os autores que consideram a existência de dois grupos. Gil (2008, p. 43) diferencia esses grupos nos “que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”⁵⁶.

Na presente investigação, recorreu-se a diferentes técnicas, procedimentos e meios⁵⁷, o que permitiu a obtenção de diferentes análises de pontos comuns.

A recolha de dados, iniciou-se pela pesquisa bibliográfica e documental, partindo de material já publicado, constituído maioritariamente por livros, artigos, dissertações e teses, com o objetivo reunir e classificar a importância das posições dos diversos autores acerca do tema. Posteriormente, realizaram-se entrevistas e inquéritos por questionário, sendo o fruto do último, analisado estatisticamente. Este seguimento cronológico permitiu um cruzamento e sobreposição de dados, possibilitando comparações que acrescentaram valor às informações, complementando-as.

Não só nesta obtenção, mas também na análise e posterior tratamento de dados, importa ressaltar a utilização dos múltiplos meios informáticos e informações ao longo de toda a investigação.

Por último, para que os objetivos possam ser alcançados, a investigação científica obedece a um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil, 2008, p. 8). Ao longo do procedimento científico, entenda-se, “ao longo de uma sucessão de operações” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 28) e tendo vista o avanço face aos objetivos, seguiram-se os princípios da rutura⁵⁸, construção⁵⁹ e verificação⁶⁰ (Quivy & Campenhoudt, 2013).

⁵⁶ Prodanov e Freitas (2013, p. 54) enquadram os diferentes tipos de pesquisa no respetivo grupo, designadamente “aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-post facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante)”.

⁵⁷ Considerou-se como fio condutor as orientações vertidas nas obras de Quivy & Campenhoudt (2013), Sarmiento (2013) e Rosado (2015).

⁵⁸ “Consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão que compreendemos as coisas. A rutura é, portanto primeiro ato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

⁵⁹ “A rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

⁶⁰ “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

3.3.1 Entrevistas

De um modo geral, em todas as investigações, “o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 64). No caso específico da presente investigação recorreu-se, não só, mas também à entrevista⁶¹. As entrevistas “permitem explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial a um ou mais indivíduos” (Sarmiento, 2013, p. 28), revelando-se assim, como uma fonte abastada em fértil informação, como referem Quivy & Campenhoudt (2013, p. 192), a entrevista é “um método de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão”.

Primeiramente, a construção do guião⁶² da entrevista, sendo este “constituído por um conjunto de questões abertas, fechadas ou mistas que devem ser respondidas oralmente” (Sarmiento, 2013, p. 39). Assim, e após uma prévia consolidação e aprofundamento do assunto em causa e reunião do histórico dos entrevistados, partiu-se para o desenvolvimento do guião de entrevista inicial. Perspetivou-se a realização de entrevistas estruturadas⁶³ que contribuíssem para o alcançar dos objetivos da investigação e consequente resposta às perguntas de partida e derivadas.

Para que as perguntas estejam adequadamente formuladas e em consonância com os objetivos da investigação, é necessária a validação da entrevista inicial com pelo menos quatro especialistas (Sarmiento, 2013).

Os especialistas responsáveis pela validação do guião da entrevista inicial suprarreferido, foram: Major (Doutor) de AdMil David Rosado, Major de Inf da GNR Paulo Poiares, Capitão de Administração (Adm) da GNR Pedro Marques, Tenente de Adm da GNR Diogo Regueira e Alferes de Adm da GNR Guilherme Novais.

Depois de realizada esta validação o guião sofreu breves alterações, dentro das quais se destacam: *a)* alteração da numeração das questões; *b)* reorganização da ordem

⁶¹ Vista a natureza da investigação, “os instrumentos de recolha de dados primários a que usualmente o investigador recorre são as técnicas de pesquisa não documentais – observação não participante – entrevistas” (Santos et al., 2014, p. 105). Para a preparação e concretização das entrevistas, de forma à recolha de dados/informações, seguiram-se os procedimentos enunciados em Sarmiento (2013) complementados com os *inputs* facultados pelo orientador.

⁶² “É um instrumento para a recolha de informações na forma de texto, que serve de base à realização da entrevista propriamente dita” (Sarmiento, 2013, p. 31).

⁶³ Podendo também ser designadas de formais ou diretivas, nestas “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião, cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34).

das questões para garantir o encadeamento lógico; e, c) reestruturação frásica das questões n.º 7, 8, 9 e 10.

Feitas as correções necessárias, indicadas pelos validadores, submeteu-se a entrevista pré-definitiva a pré-teste⁶⁴, tendo este sido aplicado ao Tenente-Coronel de Inf da GNR Rogério Copeto e ao Major de Inf da GNR Paulo Poiares. Não tendo da parte destes sido suscitada qualquer alteração, deu-se por concluído o processo de elaboração do guião da entrevista, atingindo a sua forma definitiva que consta do Apêndice F. Deste guião final constam dezanove questões. Destas, oito frisam o perfil sociodemográfico ou caracterização do entrevistado (Bloco A)⁶⁵ e as restantes onze são direccionadas ao tema da investigação (Bloco B)⁶⁶.

Todas as entrevistas foram realizadas presencial e individualmente, garantindo-se, deste modo, a veracidade e acuidade das respostas dadas pela pessoa designada.

3.3.2 Inquéritos por questionário

Normalmente, à pesquisa descritiva estão associados inquéritos por questionário. Conforme refere Gil (2008, p. 42) esta pesquisa assenta “na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. Os inquéritos por questionário⁶⁷ possibilitaram, além de confirmar as informações recolhidas nas entrevistas, “conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva” (Sarmiento, 2013, p. 28).

O facto do universo em estudo ser consideravelmente grande e atendendo à sua dispersão, a nível territorial, levaram à escolha deste método, tendo em vista a confirmação das informações recolhidas nas entrevistas.

Quando à temporalidade da sua construção, primeiramente realizou-se a validação do questionário, seguidamente a correção e a elaboração de um pré-teste. Posteriormente realizou-se a aplicação do pré-teste, onde foram “introduzidas as alterações no inquérito, originando o inquérito definitivo” (Sarmiento, 2013, p. 96). O inquérito por questionário elaborado (Apêndice H) apresenta três partes constituintes: o preâmbulo, caracterização sociodemográfica e o questionário propriamente dito. Tendo em vista uma ordenação lógica, agregaram-se as questões do questionário em seções. Estas seções foram

⁶⁴ Sendo o pré-teste submetido “a pelo menos duas pessoas da amostra, para eventualmente ajustar o guião da entrevista” (Sarmiento, 2013, p. 35).

⁶⁵ Ver Apêndice F.

⁶⁶ Ver Apêndice F.

⁶⁷ A sua elaboração seguiu as orientações e procedimentos explanados por Sarmiento (2013).

designadas conforme as áreas e vertentes da RS em estudo. Foram criadas as seguintes seções: *a)* Políticas em matéria de local de trabalho (RS: vertente interna); *b)* Políticas ambientais (RS: ambiental); *c)* Políticas relativas à comunidade (RS: vertente externa); *d)* Valores da GNR (Ética); *e)* Responsabilidade Social na GNR (Recursos e Cultura Organizacional).

O inquérito por questionário realizado caracteriza-se como sendo de administração direta, pois o seu preenchimento foi realizado pelos inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 2013). Todas as questões que o constituem são do tipo fechadas, sendo que as hipóteses de resposta foram pré-estabelecidas (Sarmiento, 2013). No presente inquérito por questionário recorreu-se às três categorias de questões fechadas, sendo elas: questões de resposta única, questões de resposta múltipla e questões de resposta com escala. Privilegiou-se o uso desta última na última seção, pois esta era constituída por questões mais gerais e esta categoria permite “medir a intensidade da resposta” (Sarmiento, 2013, p. 109). Nas questões de resposta com escala, empregou-se a escala de *Likert* ímpar de cinco níveis. Sendo uma escala ímpar, apresenta valor médio, permitiu ao inquirido optar pela resposta neutra.

Segundo Sarmiento (2013, p. 94), “o número de validadores do inquérito depende obviamente do conteúdo da investigação, mas geralmente são de 6 a 12 pessoas”. Assim a validação do presente inquérito foi efetuada pelos seguintes elementos: Major (Doutor) de AdMil David Rosado, Major de Inf da GNR Paulo Poiares, Capitão de Adm da GNR Pedro Marques, Capitão de AdMil Hélio Fernandes, Tenente de Adm da GNR Diogo Regueira e Alferes de Adm da GNR Guilherme Novais.

A realização do pré-teste foi efetuada junto do Major de Inf da GNR Paulo Poiares, Capitão Adm da GNR João Feitinha, Capitão Adm da GNR Joaquim Marques e Tenente Adm da GNR Edgar Bogas.

3.4. Local e data da pesquisa e recolha de dados

Elucida-se em seguida, os espaços físicos e momentos temporais nos quais se realizou a pesquisa e recolha dos dados⁶⁸ que serviram de suporte base na consecução dos objetivos da presente investigação.

Para a recolha bibliográfica recorreu-se a diversas bibliotecas em diferentes locais, nomeadamente, a Biblioteca Nacional, Biblioteca do Instituto Superior de Ciências

⁶⁸ Os dados “são valores discretos, que são registados, podem ser relacionáveis entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento” (Sarmiento, 2013, p. 16).

Policiais e Segurança Interna, Biblioteca da Escola da Guarda, Biblioteca da Academia Militar, Biblioteca Municipal de Castelo Branco e Biblioteca do Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Gestão. Esta pesquisa bibliográfica foi complementada pelo estudo de publicações e trabalhos científicos intrínsecos ao tema, disponíveis em plataformas eletrónicas académicas como o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal, EBSCO e Google Académico.

A realização das entrevistas decorreu desde de 10 de janeiro a 14 de março de 2017. Quanto ao local de realização das mesmas, optou-se pela deslocação *in loco* às diversas UU/EE/OO. No que à recolha de dados do inquérito por questionário concerne, esta foi efetuada durante o decorrer do mês de março via *Internet*, findo o qual se procedeu à recolha de dados para análise estatística e consequente apresentação dos resultados.

3.5. Amostragem: composição e justificação

A definição da natureza dos dados que revelam interesse para a investigação, bem como a circunscrição da composição do campo nas análises empíricas, são de extrema importância. O investigador terá três escolhas, nomeadamente: *a)* incidir a sua análise sobre a totalidade da população⁶⁹; *b)* limitar a sua análise a uma amostra⁷⁰ representativa; e, *c)* estudar componentes não estritamente representativa, mas características da população (Quivy & Campenhoudt, 2013). Assim, consoante a técnica de recolha de dados, foram selecionadas populações distintas⁷¹.

Nos inquéritos por entrevista formulou-se a seguinte população: Comandantes das Unidades da GNR (RS: dimensão externa) e Diretores ou Chefes de Direções e Serviços (RS: dimensão interna) que consubstanciaram uma visão macro (**Parte A**); a estes, juntaram-se Especialistas na área da RS a nível micro (**Parte B**) e dois elementos de Entidades Externas (**Parte C**). Relativamente a esta população, recorreu-se a uma amostragem intencional, na qual são “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p. 84).

⁶⁹ Por população entenda-se “o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71).

⁷⁰ Por amostra entenda-se “um subconjunto não vazio dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmiento, 2013, p. 75).

⁷¹ O procedimento seguido no decorrer da seleção de amostragem foi o enunciado por Sarmiento (2013). O método pelo qual se optou foi a amostragem não – probabilística, designadamente a amostragem intencional, na qual são “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p. 84).

Nos inquéritos por questionário foi selecionada a população de Comandantes dos Destacamentos Territoriais⁷². Relativamente a esta população, recorreu-se à amostragem por conveniência ou voluntária, uma vez que o questionário foi lançado e difundido, *online*, por todo o dispositivo territorial mas apenas parte dos indivíduos respondeu ao mesmo, ou seja, “a amostra é constituída por indivíduos que voluntariamente se disponibilizaram para a integrar a amostra” (Sarmiento, 2013, p. 84).

Atendendo à **Parte A**, os entrevistados foram selecionados pelas funções que desempenhavam à data. O objetivo seria obter uma moldura diversificada de Comandantes e Diretores/Chefes de áreas totalmente distintas, por forma a captar com maior abrangência a dimensão social externa e interna da RS, respetivamente. Desta forma, a amostra constituiu um total de onze entidades⁷³(Apêndice D). Deste modo, possibilitou-se, a partilha de conhecimento a nível macro da RS, em ambas as dimensões, obtendo-se uma visão geral e global sobre a mesma.

No que tange à **Parte B**, as entrevistas realizaram-se tendo em vista a experiência dos entrevistados na área, assim, optou-se por entrevistar, não só indivíduos que desempenham funções no âmbito da RS, mas também, aqueles que no passado o fizeram. Deste modo, a amostra totalizou 5 elementos⁷⁴ (Apêndice D).

Por último, quanto à **Parte C**, recorreu-se a duas entidades externas⁷⁵ em permanente contacto com a GNR por forma a obter uma visão exterior e holística do desempenho da mesma na área em causa.

No que concerne aos inquéritos por questionário, no universo de 136 Destacamentos Ativos (Territorial, Trânsito, Intervenção, Ação Fiscal e Controlo Costeiro), a população selecionada foram os 85 Comandantes de Destacamento Territorial (DTER) da GNR, tendo em vista a obtenção de resultados representativos. Após

⁷² Chefes do Núcleo de Investigação e de Apoio a Vítimas Específicas (NIAVE) por inerência.

⁷³ Comandantes das Unidades Especializadas, de Representação e de Intervenção e Reserva (Cfr. art.º 40 e ss, Secção III, Capítulo III da Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro, constituída por: Unidade de Controlo Costeiro (UCC), Unidade de Ação Fiscal (UAF), Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), Unidade Nacional de Trânsito (UNT), Unidade de Intervenção (UI)), Comandante do Estabelecimento de Ensino (Escola da Guarda) e Comandante do Comando Territorial de Braga, Diretor da Direção de Saúde e Assistência na Doença (DSAD), Chefe do Serviço de Assistência Religiosa (SAR) e um vogal da direção dos Serviços Sociais da GNR (SSGNR), conforme Apêndice D.

⁷⁴ Entenda-se, Oficiais da GNR que pelas funções desempenhadas (na instituição) na atualidade ou no passado, tiveram contacto intrínseco com estas ações, nomeadamente: antigo Chefe da Repartição de Programas Especiais, Chefe da Divisão de Estudos e Análise de Informação Criminal (DEAIC), Comandante do Grupo de Intervenção Cinotécnica (GIC), Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) e Chefe da Repartição de Planeamento e Monitorização da Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais (DPERI).

⁷⁵ Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna (SGMAI) e FENACERCI - Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social, F.C.R.L.

a realização do mesmo, aferiu-se que responderam ao inquérito cerca de 52 Oficiais, representando um total de 61,18% da população.

3.6. Procedimentos e ferramentas de recolha de dados e análise

Os aspetos tidos em consideração, quanto aos procedimentos técnicos adotados e as ferramentas empregues na recolha e análise dos dados, apresentam-se de seguida.

No que concerne às entrevistas, ressalva-se o prévio enquadramento aos entrevistados quanto aos objetivos da presente investigação, através do envio de uma carta de apresentação (Apêndice E). Aquando da realização das entrevistas, foi solicitada autorização dos entrevistados para a gravação e tratamento do conteúdo.

Para a aplicação do inquérito por questionário e processamento dos dados resultantes recorreu-se à plataforma *Google Forms*⁷⁶. Para o seu envio, foi redigido um *email* dirigido ao Comando de Doutrina e Formação (CDF) para potenciar a sua difusão pelo dispositivo territorial (Apêndice H.1).

Na redação do trabalho e tratamento de dados, utilizou-se o *Microsoft Word* e *Excel*, versão 2013.

3.7. Síntese

Ao longo da investigação recorreu-se a diferentes métodos, técnicas e procedimentos. Ressalva-se a utilização do método hipotético-dedutivo, bem como, o método inquisitivo. No que concerne aos procedimentos adotados seguiu-se, principalmente, as orientações emanadas no manual de Sarmento (2013). Desde setembro de 2016 a maio de 2017, recorreu-se a diversas bibliotecas e plataformas eletrónicas para a recolha de dados e informações. As entrevistas totalizaram dezassete entrevistados e o inquérito por questionário apresentou representatividade de 61,18% do total da população.

⁷⁶ Tendo em conta que “o recurso à Internet tem elevada taxa de respostas e tem baixo custo” (Sarmento, 2013, p. 99).

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

No atual capítulo, são expostos e descritos todos os dados recolhidos oriundos das entrevistas efetuadas e dos inquéritos submetidos. Seguidamente, celebrou-se uma análise⁷⁷ desses mesmos dados. Por último, efetivou-se a discussão resultante dos dados obtidos.

4.2. Análise das entrevistas

O primeiro passo foi realizar a transcrição das entrevistas⁷⁸. Desta feita, procedeu-se a uma leitura profunda⁷⁹ e, posteriormente, à análise das entrevistas (Apêndice D), tendo por base a metodologia explanada por Sarmento (2013).

Primeiramente, constituíram-se as unidades de registo⁸⁰ (UR), através da identificação e diferenciação dos segmentos presentes nas questões. A cada UR, foram associadas unidades de contexto⁸¹, em conformidade com a codificação alfanumérica e cromática das entrevistas (Apêndice G.1.). Reunidos os requisitos, construiu-se uma matriz que associa as UR às unidades de contexto em cada questão (Apêndice G.2.), que originou a tabela final de análise de conteúdo por questão (Tabelas n.ºs 1 e 2). Estas tabelas compreende as categorias, subcategorias, UR, os entrevistados, as unidades de enumeração⁸² (UE) e os resultados, respetivamente. Seguidamente, verificou-se a presença das UR em todas as entrevistas que concretiza a análise quantitativa. A análise qualitativa efetivou-se pelo cálculo da frequência com que a UR é registada e pela identificação de categorias e subcategorias associadas às UR.

⁷⁷ Análise qualitativa categorial às entrevistas e quantitativa aos inquéritos.

⁷⁸ A transcrição das entrevistas, devido ao extenso tamanho, encontra-se num CD anexo.

⁷⁹ A leitura é formada por dois momentos distintos: leitura vertical e horizontal. A primeira, consiste na leitura de todas as entrevistas, cujo propósito é “compreender a substância e o sentido dos discursos, de modo a identificar o sistema de categorias”. A segunda, consiste na leitura das respostas de todas as entrevistas à mesma pergunta, pois o objetivo é “codificar as respostas” (Sarmento, 2013, p. 52).

⁸⁰ Estes podem assumir a forma de “uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave), uma frase ou um parágrafo” (Sarmento, 2013, p. 54).

⁸¹ As UR “são segmentos do texto que contem as unidades de registo” (Sarmento, 2013, p. 54).

⁸² As unidades de enumeração “são aritméticas e contam o número de vezes que se repete a unidade de registo (as frases) numa entrevista e/ou várias” (Sarmento, 2013, p. 54).

Tabela n.º 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas

Categorias	UR	Entrevistados																	UE	Resultado (%)	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17			
Questão n.º 1 – Desenvolvimento da RS na GNR.																					
Motivação para a prática da RS	1.A.1.		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	14	14/17 (82%)	
	1.A.2.	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X		13	13/17 (76%)	
Questão n.º 2 – Atividades desempenhadas pela UU/EE/OO no âmbito da RS.																					
Dimensões Sociais envolvidas	2.A.1.	X	X		X		X	X	X	X	X				X		X		10	10/17 (59%)	
	2.A.2.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	15	15/17 (88%)	
Questão n.º 3 – Existência de estratégia que considere a RS.																					
Presença de orientações estratégicas para a RS	3.A.1.				X			X							X				3	3/17 (18%)	
	3.A.2.	X	X					X		X	X					X			6	6/17 (35%)	
	3.A.3.							X											1	1/17 (6%)	
	3.A.4.		X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	14/17 (82%)	
Questão n.º 4 – A RS como desenvolvimento da GE.																					
Indicadores de prática de GE	4.A.1.				X						X								2	2/17 (12%)	
	4.A.2.	X		X	X								X		X			X	6	6/17 (29%)	
	4.A.3.		X					X				X				X			4	4/17 (24%)	
	4.A.4.		X		X				X	X	X						X		6	6/17 (35%)	
	4.A.5.					X	X							X					3	3/17 (18%)	
Questão n.º 5 – Adequação dos recursos ao desenvolvimento da RS.																					
Recursos Disponíveis	5.A.1.	X		X		X	X		X	X	X			X	X		X	X	11	11/17 (65%)	
	5.A.2.				X	X		X				X	X						5	5/17 (29%)	
	5.A.3.		X		X		X	X				X							5	5/17 (29%)	
	5.A.4.		X	X				X								X			4	4/17 (24%)	

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Tabela n.º 2 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas (continuação)

Categorias	UR	Entrevistados																	UE	Resultado (%)
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17		
Questão n.º 6 – Adequação da ética ao desenvolvimento da RS.																				
Ética	6.A.1.																		0	0/17 (0%)
	6.A.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17	17/17 (100%)
Questão n.º 7 – Adequação da cultura organizacional ao desenvolvimento da RS.																				
CO da GNR	7.A.1.														X	X			2	2/17 (12%)
	7.A.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	15	15/17 (88%)
Questão n.º 8 - Principais pontos fortes da prática da RS.																				
Pontos Fortes	8.A.1.	X					X			X	X				X	X		X	7	7/17 (41%)
	8.A.2.				X	X		X	X	X		X	X	X		X		X	10	10/17 (59%)
	8.A.3.	X	X	X					X		X	X	X	X	X		X		10	10/17 (59%)
	8.A.4.		X	X	X			X		X		X						X	7	7/17 (41%)
Questão n.º 9 – Principais pontos fracos da prática da RS.																				
Pontos Fracos	9.A.4.							X	X		X	X	X	X		X	X	X	9	9/17 (53%)
	9.A.2.					X	X	X	X		X	X						X	7	7/17 (41%)
	9.A.3.		X		X				X	X		X	X	X		X	X		9	9/17 (53%)
	9.A.4.	X									X							X	3	3/17 (18%)
	9.A.5.			X			X								X				3	3/17 (18%)
Questão n.º 10 - Principais oportunidades da prática da RS.																				
Oportunidades	10.A.1.				X			X	X		X						X		5	5/17 (29%)
	10.A.2.		X			X	X				X		X		X			X	7	7/17 (41%)
	10.A.3.	X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	14	14/17 (82%)
Questão n.º 11 - Principais ameaças da prática da RS.																				
Ameaças	11.A.1.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	15	15/17 (88%)
	11.A.2.	X	X			X	X								X			X	6	5/17 (29%)
	11.A.3.			X											X				2	2/17 (12%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013)

Após a elaboração e análise dos resultados que constam das tabelas supra expostas, tecer-se-ão alguns comentários.

De acordo com a questão n.º 1: **“Atendendo à atual conjuntura económica e às competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessária a prática da RS na GNR?”**, conclui-se que 82% dos entrevistados considera a prática da RS uma necessidade e 76% considera a mesma importante. De salientar que 10/17, consideram uma necessidade e importante, cumulativamente. Segundo os E2, E8 e E12 a prática destas ações é cada vez mais necessária devido à atual conjuntura que origina dificuldades no seio das famílias dos militares e das famílias da população em geral. Contrariamente, o E16 defende que “é importante independente da conjuntura”. O E1 considera a mesma “no âmbito do que é a gestão de qualquer organização, ser uma vertente importante da ação do gestor”. O E3 defende a extrema importância desta prática, no entanto, “sempre em capacidade sobrança”. Da mesma forma, o E6 apoia a sua necessidade apesar de “ser uma prática esporádica e sem um eixo condutor”. Os E4, E9, justificam-se enunciando o lema da Guarda “humana, próxima e de confiança”. O E17 refere que a RS está tão intrínseca à GNR que considera que “este seja o vosso ADN e daí dizer que quase se confunde o que é a vossa missão e visão e as medidas de Responsabilidade Social”.

Quanto à questão n.º 2: **“Quais são as atividades que a sua UU/EE/OO desempenha no âmbito da RS?”**, as respostas são naturalmente diversificadas. No entanto, podem ser agrupadas em duas dimensões sociais: interna e externa. A dimensão social externa é referida por 88% dos entrevistados e a dimensão social interna por 59%. Além disso, 47% dos entrevistados refere práticas de RS externas e internas cumulativamente. No entanto, dos entrevistados que referem a dimensão social interna, apenas 2 a referem unicamente. Enquanto, os que referem a dimensão social externa, são 7 os que a referem em exclusivo. Podemos depreender destes resultados que a dimensão externa da RS é a mais praticada pela GNR e a vertente interna é posta em prática, maioritariamente, quando em conjugação com a anterior. Além destas observações a nível macro, importa fazer uma breve enumeração das atividades praticadas e referidas.

A nível da dimensão social externa: donativos em género (E1, E2, E14, E15, E16) a diversas instituições; a interação com escolas, através de visitas a instalações, demonstrações de meios e ações de sensibilização (E1, E3, E4, E6, E13, E14, E16, E17); eventos sociais e culturais (E2, E3, E6, E7, E14, E15, E16); cedência de espaços (E2, E6, E14, E16, E17); apoio a atividades religiosas (E3, E9, E14, E16); terapias com crianças com deficiência (E3, E5, E13, E14, E16, E17); formação e prevenção (E4, E5, E14, E16); eventos desportivos

solidários (E6, E14, E15); estágios na GNR (E11, E14, E16) e apoio a vítimas específicas (E7, E12, E14, E15, E16, E17).

A nível da dimensão social interna, é referido: o acompanhamento dos militares com problemas de saúde ou familiares (E1, E2, E6, E7, E9, E10, E16); medicina preventiva (E1); convívios internos (E2, E6); formação (E4, E14); auxílio pelos SSGNR (E7, E10, E16); Centro Clínico (CC), DSAD, parcerias saúde (E8, E10, E16); Centro de Psicologia (E7, E16); apoio religioso (E9, E16) e igualdade de género (E16).

Relativamente à questão n.º 3: **“Na sua opinião de que forma as respostas sociais desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo, vêm vertidas na sua estratégia?”**, verifica-se que 82% dos entrevistados considera não existirem orientações estratégicas que incentivem o desenvolvimento de ações neste âmbito. Dos 17 entrevistados, 18% refere a presença de orientações na Estratégia da Guarda 2020, mas apenas um refere em exclusivo esse documento. O E7 conjuga esse documento com as Estratégias de Direções específicas e dos Serviços Sociais. O E14 refere que “é possível extrair diversas, indiretamente, relacionadas com a RS”, no entanto admite que “falta agregar formalmente todas as iniciativas para podermos falar de uma verdadeira política de RS integral e plenamente vinculada”. Não obstante, os E2, E9, E10 e E15, referem que a RS consta das estratégias de diversas direções, sendo a mais salientada, a estratégia das Relações Públicas. No entanto, de encontro o que refere o E14, finalizam admitindo não ser explícita ou não existir verdadeiramente.

No que concerne à questão n.º 4: **“Na sua opinião, visa o desenvolvimento da RS concretizar uma GE?”**, evidencia-se o facto de 82% dos entrevistados responderem afirmativamente. No entanto, o seu entendimento por GE possui visões díspares. Os E4 e E10, entendem que a GE interage com a RS porque para que se concretizem estas ações, é necessário um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo dos recursos humanos e materiais. O número de entrevistados sobe para 6 quando reconhecem que a GE tem por base uma contínua adaptação ao meio envolvente e às necessidades da população, a qual se traduz em RS. Os E2, E7, E11 e E15 admitem que a RS concretiza uma GE pois estas possuem um intento comum, que é a criação e manutenção de vantagens competitivas. Por último, existem 6 entrevistados que reconhecem que a GE é intrínseca à RS pois esta exige máxima eficácia e eficiência de forma a garantir o cumprimento da missão e objetivos da organização.

No que tange à questão n.º 5: **“Na sua opinião, são os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua RS?”**, sublinha-se o facto de ter sido destacado por

65% dos entrevistados, que os recursos são os adequados. No entanto, alguns destes, nomeadamente, os E3, E5 e o E6, referem algumas necessidades a nível de recursos financeiros, humanos e formação, respetivamente. As necessidades recursos humanos e de qualificação assumem ambas a percentagem de 39%. As necessidades de recursos financeiros não são tão enunciadas, alcançando 24%. Denota-se que, neste âmbito, apesar de haver um défice de recursos perante o desejável, conforme salienta o E10 “é uma questão de adequar os nossos objetivos e gerir prioridades”.

No que respeita à questão n.º 6: **“Na sua opinião, é a ética inerente à GNR (força de segurança militar), condicionante/propícia ao desenvolvimento da sua RS?”**, as respostas são unânimes sendo que todos os entrevistados defendem que a ética de força de segurança militar é propícia à prática da RS. Muitos dos entrevistados, designadamente, os E3, E6, E8, E10 e E14, afirmam a positividade desta ideia muito além do meramente “propícia”, referindo-se a esta como “a grande vantagem”, “potenciadora” ou “altamente favorável”. Como admite o E2, “há uns anos atrás, havia a ideia do militar ter sempre uma postura muito formal e rígida, mas neste momento as pessoas reconhecem a mudança”.

Na questão n.º 7: **“É a CO da GNR propícia ao desenvolvimento da sua RS?”**, as respostas são praticamente unânimes, sendo que 88% dos entrevistados considera a CO propícia. De salientar, que os dois entrevistados que não vão ao encontro desta ideia (E14 e E15), não referem explicitamente que a CO é condicionante, limitando-se a referir que a RS pode “absorver eventuais constangimentos associados à cultura” ou, simplesmente, que “ainda há um trabalho a fazer nesta área da cultura organizacional”, respetivamente.

Com referência à questão n.º 8: **“Quais são os principais pontos fortes da prática da RS?”**, assume especial relevância, a cultura e ética, bastante associadas à condição militar e a determinados valores, e, ainda, o contacto e proximidade com a população. Ambos os parâmetros são frisados por 59% dos entrevistados. São enunciados, também, com 41% cada, como pontos fortes a dispersão territorial e a organização e recursos.

Atendendo à questão n.º 9: **“Quais são os principais pontos fracos da prática da RS?”**, enfatiza-se a inexistência duma Estratégia orientada para a RS. Apesar de nesta questão, o expetito de respostas ser amplo e bem distribuído, este ponto fraco é mencionado por 53% dos entrevistados. Os recursos materiais, pela sua escassez, assumem também algum destaque, sendo considerados pontos fracos por 41% dos entrevistados. Existe ainda 3 entrevistados que consideram a rigidez e hierarquia da estrutura um ponto fraco, apresentando um percentagem diminuta (18%). Por último, 18% dos entrevistados referem a não existência de pontos fracos.

Analisando a questão n.º 10: **“Na sua opinião quais são as oportunidades que podem surgir do desenvolvimento da RS?”**, reforça-se o facto de terem sido apontadas diversas oportunidades, porém apenas 3 apresentam representatividade. Assim, destaca-se, claramente, a potenciação da imagem da GNR, sendo esta referida por 82% dos entrevistados. O facto do desenvolvimento da RS proporcionar uma visão alargada que se traduzirá numa melhor perceção de novos campos e formas de intervenção, é a segunda oportunidade com maior relevo, apresentando 41% de referenciação. Por último, a oportunidade de realizar parcerias com outras instituições públicas ou privadas neste âmbito merece o destaque de 5 entrevistados.

Por último, referindo-nos à questão n.º 11: **“Na sua opinião quais são as ameaças (constrangimentos) que podem influenciar o desenvolvimento da RS?”**, acentua-se como principal ameaça a crise económica, ameaça mencionada por 15 entrevistados. Este tipo de crise é designada através de muitas expressões, nomeadamente, “restrições orçamentais” ou “restrições financeiras”, “contenção orçamental”, “crise económica” e “conjuntura económica”, tendo estas sido englobadas na subcategoria de crise financeira. De entre as restantes causas apontadas, apresenta relevo, ainda, a competitividade face a outras FSS ou mesmo entidades privadas, que pratiquem estas atividades de modo mais profícuo e com maior visibilidade (E1, E2, E5, E6, E14 e E17). Entenda-se, “considerando a possibilidade de outros stakeholders (que partilham responsabilidades no âmbito da segurança pública) serem pioneiros na adoção de determinadas políticas de Responsabilidade Social, o aspeto diferenciador é colocado em causa”, como refere E14. Por último, os E3 e E14 referem a ausência de ameaças.

4.2.1. Conclusão das Entrevistas

Segundo Sarmiento (2013, p. 66), o último passo da análise de conteúdo é a elaboração da conclusão final, “evidenciando os resultados superiores a 50% e enfatizando os resultados maiores ou iguais a 80%”.

Por conseguinte, conclui-se a necessidade e a importância do desenvolvimento da RS, sendo por muitos salientada a necessidade crescente em virtude da atual conjuntura económica.

Adicionalmente, foram referidas várias atividades desenvolvidas nas UU/EE/OO da GNR, no âmbito da RS. Apesar das ações orientadas para a dimensão social externa assumirem destaque, a preocupação com a dimensão social interna é efetiva sendo, inclusive, a principal missão de algumas direções e serviços (DSAD, SAR, SSGNR). A prática destas

ações deriva dos escalões hierarquicamente mais baixos, pois comprovou-se a inexistência de claras orientações das cúpulas estratégicas neste âmbito. No entanto, os entrevistados referem diversos indicadores que remetem o desenvolvimento de práticas de RS tendo em vista a concretização duma GE.

No que tange aos recursos, naturalmente, seriam muitas as melhorias possíveis. No entanto, evidencia-se uma adequabilidade dos recursos disponíveis na GNR para a prática destas ações. Esta adequabilidade estende-se, agora claramente, à ética desta força de segurança militar e à sua CO. Sendo no caso da ética uma opinião unânime.

Relativamente aos pontos fortes, realça-se a existência de diversos no desenvolvimento da RS, salientando-se a cultura e ética da Instituição, bem como o contacto e proximidade com a população. Não obstante, existem, naturalmente, pontos fracos. Indo ao encontro do suprarreferido, dentro dos 5 pontos fracos mencionados, o que claramente se evidencia é a inexistência duma estratégia para a prática da RS.

Como oportunidades, surgem a efetivação de parcerias com outras entidades, a aquisição de conhecimentos sobre novos campos e formas de intervenção, tanto nesta como em outras áreas de ação e, por último, a que mais se evidencia é a potenciação da imagem da GNR. Quanto às ameaças, a atual crise económico-financeira é o aspecto mais preponderante, em que as restrições orçamentais e a contenção orçamental são as justificações mais citadas. Um outro fator é a competitividade com outras FSS e entidades privadas, que pode colocar o fator distintivo em causa.

4.3. Análise dos dados dos inquéritos por questionários

A utilização do inquérito por questionário visou a obtenção de dados sobre as mesmas temáticas recorrendo a um método e população distinta (visão micro), facultando assim, um aprofundamento, complementaridade e confirmação das informações recolhidas com recurso às entrevistas (visão macro). Por conseguinte, recorreu-se a este por se consubstanciar em “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67).

O total de respostas submetidas foi de 54. No entanto, foram excluídas duas respostas, uma por estar duplicada e outra por ter servido de teste. Foram, portanto, analisadas 52 respostas, representando uma taxa de resposta de 61,18%.

4.3.1. Caracterização dos inquiridos

O inquérito por questionário realizado (Apêndice H) apresenta três partes constituintes, designadamente: o preâmbulo, caracterização sociodemográfica e o questionário (dividindo-se este em 5 secções). Assim, tendo em conta a Parte I do questionário, proceder-se-á à caracterização dos inquiridos. O presente questionário foi direccionado a 85 Comandantes de DTer, tendo sido registadas 52 respostas válidas, ou seja, 61,18% de taxa de resposta. Os gráficos, que se apresentam em seguida, explanam o posto e função dos inquiridos.

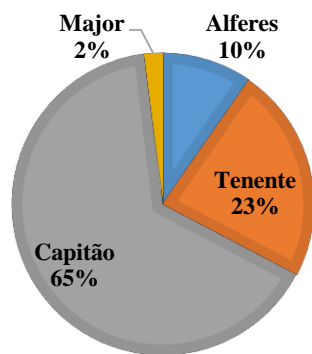


Gráfico n.º 1 – Posto dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

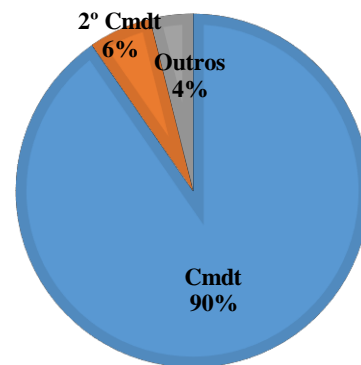


Gráfico n.º 2 – Função dos inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração o Gráfico n.º 1, conclui-se que o posto dos inquiridos foram na sua maioria Capitão, assumindo uma representatividade de 65%. Verifica-se, ainda, que 98% dos inquiridos pertencem à classe de Capitães e Oficiais Subalternos. Este facto justifica-se pelo questionário em análise ter sido submetido aos Oficiais que desempenham a função de Comandante (Cmdt) de DTer, sendo o posto organicamente definido ao desempenho de tais funções, o de Capitão. Na ausência deste, assume funções o 2º Cmdt de DTer, os quais possuem posto de Tenente ou Alferes. Esta seria a situação ideal, não sendo a mesma estaque será suscetível de alterações em virtude do efetivo disponível, entre outras situações.

Relativamente à função desempenhada, representada Gráfico n.º 2, indo ao encontro o referido anteriormente, destaca-se a função de Cmdt de DTer, correspondendo a 90% do total dos inquiridos.

4.3.2. Análise de resultados

Posteriormente à caracterização sociodemográfica dos inquiridos surge a apresentação dos resultados. Esta última parte do questionário, apresenta cinco secções, sendo que analisar-se-á cada uma delas separadamente.

4.3.2.1. Políticas em matéria de local de trabalho

A primeira secção de perguntas deste questionário, designa-se de “*Políticas em matéria de local de trabalho*”. Conforme já abordado anteriormente no Capítulo 2, a RS possui duas dimensões sociais: interna e externa. A esta secção, pela sua designação, rapidamente associamos à dimensão social interna da RS, a que tem o seu foco nos trabalhadores, neste caso, militares.

De acordo com a questão n.º 1 (Apêndice I.1., Gráfico n.º 3): **“Incentiva os seus militares a desenvolverem competências reais e carreiras a longo prazo (por exemplo através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)?”**, pode-se concluir que 46% dos inquiridos considera o desenvolvimento de competências reais e carreiras a longo prazo importante, pertinente e incentiva os seus militares ao desenvolvimento das mesmas. Verifica-se, ainda, complementarmente que, 38% admite incentivar em parte esta prática.

Relativamente à questão n.º 2 (Apêndice I.1., Gráfico n.º 4): **“Existe algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)?”**, existe um espectro de respostas mais diversificado e heterogéneo. Apesar da percentagem superior (29%) responder “*sim*”, o facto da soma, com a percentagem de inquiridos que responde “*em parte*” (19%) não alcançar 50% (48%), não nos permite retirar conclusões certas sobre esta questão. Verifica-se um ceticismo e falta de conhecimento a este nível irregular, que atinge os 25%. O facto da contratação na GNR ser centralizada poderá influenciar esta percentagem. De salientar, ainda, que 27% admite que não são tomadas medidas contra a discriminação.

Quanto à questão n.º 3 (Apêndice I.1., Gráfico n.º 5): **“Existe articulação GNR (DTer)/militar quanto à análise e decisão de projetos/atividades/tarefas e programas de interesse comum, por forma a viabilizar uma gestão participada, a todos os níveis (transparência de formas de gestão)?”**, destaca-se o facto de que 44% dos inquiridos

responder “em parte”. A existência de projetos/atividades/tarefas de tipo classificado, a responsabilidade da sua decisão assentar sobre o Oficial Cmdt de DTer, bem como a estrutura hierarquizada e a condição militar, são fatores restritivos a uma gestão participada. No entanto, 29% dos inquiridos admitiram colocar em prática este tipo de gestão. No entanto, a percentagem dos que respondem “*não*” distancia-se por 10 pontos percentuais (19%).

O Gráfico n.º 6 (Apêndice I.1.) corresponde à questão n.º 4: **“A GNR dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus militares?”**. Verifica-se que 46% dos inquiridos considera adequados os planos de apoio aos militares. 38% considera que os mesmos são em parte adequados. Uma percentagem reduzida admite que não ou não sabe (10% e 6%, respetivamente). A questão n.º 4.1: **“Quais as UU/EE/OO que se identificam com esta vertente interna da RS?”**, encontra-se dependente da questão n.º 4, não sendo de resposta obrigatória, permitindo a seleção de várias opções. Analisando o Gráfico n.º 7, verificamos que as UU/EE/OO que mais se evidenciam são ambas da área da saúde, apresentando 41 respostas o CC e 34 o Serviço de Assistência na Doença (SAD). Seguidamente, os SSGNR com 29 respostas, o Centro de Apoio e Assistência Social (CAAS) com 24 e o SAR com 18.

Por último nesta secção, a questão n.º 5 (Apêndice I.1., Gráfico n.º 8): **“Preocupa-se em proporcionar aos seus militares um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar?”**, existe uma clara preocupação, atingindo 88,5% dos inquiridos.

Após a análise da presente secção do inquérito, verifica-se a aplicação de políticas em matéria de local de trabalho que se enquadram na dimensão social interna da GNR.

4.3.2.2. Políticas ambientais

A segunda secção de perguntas deste questionário, designa-se de *“Políticas ambientais”*. Conforme já abordado anteriormente no Capítulo 2, a RS e o DS interrelacionam-se. Assim, esta secção, tem como intento analisar a vertente ambiental da RS nos DTer da GNR.

De acordo com a questão n.º 6 (Apêndice I.2., Gráfico n.º 9): **“Já tentou reduzir o impacto ambiental do seu Destacamento?”**, 69% dos inquiridos responde afirmativamente. Nos restantes inquiridos, denota-se, claramente, sensibilidade para a temática ambiental pois 29% refere *“em parte”*. De salientar que nenhum dos inquiridos respondeu *“não”* e somente 2% *“não sei”* ao desenvolvimento de competências reais e carreiras a longo prazo importante, pertinente e incentiva os seus militares ao desenvolvimento das mesmas. Verifica-se, ainda, que complementarmente, 38% admite

incentivar em parte esta prática. A questão n.º 6.1: **“De que formas tentou reduzir esse impacto?”**, encontra-se diretamente relacionada com a anterior questão n.º 6, não sendo de resposta obrigatória, e permitindo a seleção de várias opções. Através da análise do Gráfico n.º 10, as formas de redução do impacto ambiental que mais se evidenciam são: poupança de energia (49); diminuição de custos (33); minimização e reciclagem de resíduos (29); proteção da natureza (22); prevenção da poluição (16); transporte sustentável (11); informação ambiental (5) e ainda outras (5), respetivamente.

Relativamente à questão n.º 7 (Apêndice I.2., Gráfico n.º 11): **“Pode o seu Destacamento diminuir os custos reduzindo o seu impacto ambiental através das diferentes formas supracitadas?”**, esta surge no decorrer da questão anterior (questão 6.1.). Na resposta a esta, realça-se que 73% respondeu afirmativamente, sendo que somente 2% considera as formas referidas irrelevantes e 6% não sabe. Os restantes 19% considera que é possível *“em parte”*.

Quanto à questão n.º 8 (Apêndice I.2., Gráfico n.º 12): **“No planeamento de ações/operações/eventos, pondera os potenciais impactos ambientais?”**, reforça-se o facto do espectro de respostas serem mais distribuídas. A percentagem de inquiridos que responde *“em parte”* sobressai, alcançando 40%. O número de inquiridos que responde *“sim”* e *“não”* é bastante próximo, assumindo o valor de 25% e 33%, respetivamente. A primazia da eficácia, em detrimento da eficiência, e em prol do objetivo principal, sendo este o cumprimento da missão, pode ser a fonte deste espetro de respostas.

Atendendo à questão n.º 9 (Apêndice I.2., Gráfico n.º 13): **“O seu Destacamento disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os seus serviços e atividades aos clientes, fornecedores e comunidade local?”**, deparamo-nos com um espetro de respostas bastante distinto. De todos os inquiridos, 36% responde que *“não”*, 33% *“em parte”* e 25% que *“sim”*. Denota-se, que esta não é uma ação posta em prática nos DTer.

Por último nesta seção, a questão n.º 10 (Apêndice I.2., Gráfico n.º 14): **“Consegue identificar formas do seu Destacamento utilizar a sustentabilidade dos seus serviços para obter uma vantagem (redução de custos, maior eficiência)?”**, 59% dos inquiridos responde afirmativamente, assumindo especial relevância. Sublinha-se que apenas 4% respondeu negativamente.

Após a análise desta seção, denota-se, claramente, uma preocupação considerável acerca todas as medidas e práticas referentes ao ambiente e ao DS.

4.3.2.3. Políticas relativas à comunidade

A terceira secção de perguntas deste questionário, designa-se de “*Políticas relativas à comunidade*”. Conforme já abordado anteriormente no Capítulo 2, a RS possui duas dimensões sociais: interna e externa. A designação desta secção remete-nos, automaticamente, à dimensão social externa da RS, a que tem o seu foco na população local ou na sociedade em geral.

De acordo com a questão n.º 11 (Apêndice I.3., Gráfico n.º 15): **“O seu Destacamento desempenha ações no âmbito da RS?”**, assume especial relevo a efetivação destas atividades, as quais são referidas por 88% dos inquiridos. Os restantes 12% assumem que no seu DTer não são realizadas nenhum tipo de ações neste âmbito. Apesar de aceitável, esta percentagem poder-se-á justificar com um dos pontos fracos já salientado na análise das entrevistas, os recursos humanos. A nível dos DTer, possuindo muitos deles uma vasta zona de ação, a falta de efetivo conjugada com os militares que se encontram em situação de baixa, folga, férias ou outras, torna difícil o empenhamento de militares neste tipo de ações.

As questões n.º 11.1, 11.2, 11.3 e 11.4 (Apêndice I.3., Gráficos n.º 16, 17, 18 e 19) encontram-se dependentes da resposta afirmativa à questão n.º 11, não sendo, assim, de resposta obrigatória e não limitando a seleção de um único público-alvo, área de interesse, forma de participação ou forma de envolvimento, respetivamente.

No que concerne à questão n.º 11.1: **“Se sim, indique os Público/Agentes-Alvo”**, o que se apresenta com maior referenciação são as escolas (42), organizações da sociedade civil/terceiro setor (22), autoridades públicas (21), organizações sem fins lucrativos (13), organizações patronais locais (11), outros (4) e, finalmente, hospitais (2), respetivamente.

No que tange à questão n.º 11.2: **“Se sim, indique as Áreas de Interesse”**, a área mais selecionada foi a segurança, principal área de atuação da GNR, sendo referida por 39 inquiridos. Segue-se a educação (35), qualidade de vida⁸³ (34), integração social⁸⁴ (26), cuidados de saúde (7), infraestruturas locais (6) e outras (2).

No que respeita à questão n.º 11.3: **“Se sim, indique Formas de Participação”**, a forma que se destaca é a participação de militares em corridas, passeios btt, *trails* e outros eventos desportivos solidários (29). Apresenta-se, seguidamente, por ordem de referenciação, prestação gratuita de serviços (20), donativos em género (18), ações de

⁸³ Qualidade de vida em áreas como: desporto, cultura, conciliação familiar/profissional e apoio à infância/3.ª idade/deficiência.

⁸⁴ Tolerância étnica e coesão social.

voluntariado dos militares (14), outras (8), oportunidades de estágio ou trabalho (4) e donativos pecuniários (2).

No seguimento da questão n.º 11, por último surge a questão n.º 11.4: “**Se sim, indique Formas de Envolvimento**”. Das três formas de possível escolha, sublinha-se as ações desempenhadas de acordo com parcerias com outras entidades (37). Não muito distante desta, destacam-se as ações isoladas (32). Por fim, outras formas são referidas por 3 inquiridos.

Relativamente à questão n.º 12 (Apêndice I.3., Gráfico n.º 20): “**Tem dialogado com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a GNR?**”, destaca-se o facto de 42% dos inquiridos responder afirmativamente. A percentagem dos inquiridos que procura, em parte, ter conhecimento da opinião da população é bastante significativa, sendo esta de 37%. De referir, também, que 17% não efetua esta prática e 4% não responde.

Por último, nesta secção, na questão n.º 13 (Apêndice I.3., Gráfico n.º 21): “**O seu Destacamento tenta fazer as suas aquisições no mercado local?**”, denota-se que 36% dos inquiridos, apesar de não realizar na sua totalidade, consideram efetivamente importante esta prática. A diferença entre os inquiridos que respondem “*sim*” e “*não*”, é reduzida, sendo de 29% e 25%, respetivamente. O facto das aquisições e compras ser um processo centralizado, nomeadamente, quando superior a 150.000€⁸⁵, concretiza um fator a ter em conta nesta análise.

De acordo com o evidenciado nas entrevistas, também, após a análise desta secção, observa-se que a dimensão social externa na GNR é tida em grande consideração e revela-se como fator distintivo, sendo posta em prática através de diversas ações.

4.3.2.4. Valores da GNR

A quarta secção de perguntas deste questionário, designa-se de “*Valores da GNR*”. Conforme já abordado anteriormente no Capítulo 2, a ética nas organizações é um requisito fundamental ao desenvolvimento da RS. Esta seção tem o intento de analisar a ética na GNR.

De acordo com a questão n.º 14 (Apêndice I.4., Gráfico n.º 22): “**Denota a existência de um código de valores e regras de conduta entre os seus militares?**”, enfatiza-se que

⁸⁵ Cfr. al. b) n.º 3 art.º 2.º do Decreto Regulamentar n.º 29/2012, de 13 de março, na redação que lhe é dada pelo Decreto-Lei n.º 112/2014, de 11 de julho.

61% dos inquiridos concretiza esta estrutura ética. Seguidamente, 33%, concorda “*em parte*” e, somente, 4% responde negativamente.

Relativamente à questão n.º 15 (Apêndice I.4., Gráfico n.º 23): **“Comunica os valores do seu Destacamento a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas?”**, sobressai a quantidade de inquiridos que respondem “*em parte*”, sendo a maior percentagem, com 40%. No entanto, 35% assume que efetua esta comunicação aos *stakeholders*. Contrariamente, 21% desvaloriza e não pratica esta medida. Quanto à questão n.º 16 (Apêndice I.4., Gráfico n.º 24): **“A população conhece os valores e regras de conduta da GNR?”**, destaca-se o facto de que 50% dos inquiridos responder “*em parte*”. Garantidamente, que para se conhecer verdadeiramente todos os valores e regras, ter-se-ia que pertencer à Instituição, não bastando um conhecimento superficial. No entanto, 44% admite que a população conhece esses mesmos valores e regras, ainda que, genericamente. De salientar, que nesta questão não houve respostas negativas, existindo, apenas, 6% de inquiridos que opta por responder “*não sei*”.

Com referência à questão n.º 17 (Apêndice I.4., Gráfico n.º 25): **“Proporciona formação aos seus militares sobre a importância dos valores e regras de conduta do seu Destacamento?”**, acentua-se a efetivação de formação ética aos militares por parte do seu Cmdt DTer, obtendo uma percentagem de 61%. Posteriormente, surgem os inquiridos que ministram formação “*em parte*”, subentendendo-se que, apesar lecionarem este tipo de formação, não o executem em quantidade considerada ideal. Por último, e repetidamente nesta secção, a percentagem de respostas negativas é diminuta (2%) e neste caso igual de inquiridos que responderam “*não sei*”.

Por último e de forma a concluir, atendendo à questão n.º 18 (Apêndice I.4., Gráfico n.º 26): **“Na sua opinião, como considera a ética inerente ao militar da GNR (força de segurança militar) face ao desenvolvimento da RS?”**, em conformidade com o que se tem vindo a verificar nas questões anteriores que formam esta secção, enfatiza-se que a ética inerente à GNR é propícia ao desenvolvimento da RS (71%). No entanto, ao contrário da análise das entrevistas em que não houve nenhum entrevistado que considerasse a mesma condicionante, verifica-se que 14% dos inquiridos consideram esta condicionante. De referir que 13% não sabe como considerar a ética face à RS, sendo a percentagem mais elevada para esta resposta nesta secção. Por último, 2% considera indiferente.

4.3.2.5. Responsabilidade Social na GNR

A quinta e última secção de perguntas deste questionário, designa-se de “*Responsabilidade Social na GNR*”, pois pretende analisar a visão dos Cmdts de DTer sobre a RS na instituição GNR a nível geral. . Por conseguinte, este questionário culmina com 5 questões de âmbito geral, abordando conceitos como os recursos, a CO, a estratégia e a GE.

De acordo com a questão n.º 19 (Apêndice I.5., Gráfico n.º 27): **“Na sua opinião, são os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua RS?”**, pode-se concluir que 54% dos inquiridos considera os recursos adequados “*em parte*”. Esta questão, quando levantada nas entrevistas, obteve algum ceticismo. No entanto, a maioria dos entrevistados, apesar de considerar que os recursos seriam suscetíveis de melhoria, admitiam ser adequados “dentro do possível” como referiu E5. As percentagens de inquiridos que afirmam serem adequados é bastante próxima dos que consideram não saberem (7% e 6%). No entanto, 33% dos inquiridos consideram serem completamente inadequados.

Relativamente à questão n.º 20 (Apêndice I.5., Gráfico n.º 28): **“Na sua opinião, é a cultura organizacional da GNR propícia ao desenvolvimento da sua RS?”**, em semelhança à anterior, a resposta que prevalece é “*em parte*”, resultando em 54% dos inquiridos. No entanto, o n.º de inquiridos que afirma que a CO é propícia ao desenvolvimento da RS sofre um acréscimo considerável, atingindo os 31%. Contrariamente, os que consideram que a CO não é propícia são 9%, e os que optam pela resposta “não sei” são 6%. A estrutura rígida e hierárquica, aliada à inexistência de uma estratégia que incentive a prática destas ações pode influenciar os Cmdts de Dter a não considerar a CO tão propícia “*sim*”, mas mais propícia “*em parte*”.

As três últimas questões, as quais serão abordadas em seguida, são diferentes de todas as anteriores na medida em que apresentam uma escala distinta. Conforme referido no Capítulo 3.3.2, empregou-se a escala de *Likert* ímpar de cinco níveis. Esta uma escala sendo ímpar, apresenta valor médio, permitindo ao inquirido optar pela resposta neutra.

Continuando, assim pela questão n.º 21 (Apêndice I.5., Gráfico n.º 29): **“Atendendo à atual conjuntura económica e as competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessária a prática da RS na GNR?”**, destaca-se o que 42,3% dos inquiridos consideram “*pouco relevante*” e 36,5% “*muito relevante*”. Portanto, 78,8% dos inquiridos considera que o desenvolvimento da RS tem relevância, indo ao encontro do observado nas entrevistas. Apesar desta ser uma temática sensível a muitos indivíduos, é de referir que 17,3% considera “*nem relevante nem irrelevante*”. Como refere o E2, esta prática, muitas vezes, “não se considerar uma prioridade” pelo simples facto de não ser a

missão ou o “core”, como refere o E17, da GNR. No entanto, não implica que esta não seja concretizada.

Quanto à questão n.º 22 (Apêndice I.5., Gráfico n.º 30): **“Considera relevante que a RS venha vertida na estratégia da GNR?”**, destaca-se o facto de que 44,2% dos inquiridos considerar “*pouco relevante*” e 38,5% considerar “*nem relevante nem irrelevante*”. Após a análise das entrevistas concluiu-se que a RS não consta diretamente de nenhum documento de orientação estratégica. Foi referido pelo E13 que “*a posição de todos os escalões de comando com quem tive contacto, não colocam obstáculos*”, não existe um incentivo a estas práticas por parte dos topos hierárquicos. Consequentemente, conforme refere o E15, leva a que o principal responsável seja “*o patrulheiro, nós apenas ajudamos*”, ou seja, sejam os escalões mais baixos a terem a iniciativa, sendo esta ideia compartilhada por outros entrevistados.

Por último nesta secção, a questão n.º 23 (Apêndice I.5., Gráfico n.º 31): **“Na sua opinião, o desenvolvimento da RS por parte da GNR visa concretizar uma GE?”**, evidencia-se, com 48,1%, os inquiridos que consideram que com o desenvolvimento da RS “*talvez*” se relacione com o concretizar da GE. Seguidamente, 36,5% dos inquiridos defendem que se relaciona “*muito*” e ainda, 13,5% considera que visa concretizar “*completamente*”.

4.4. Análise SWOT

Após a análise cuidada das questões n.ºs 8, 9, 10 e 11 das entrevistas e a totalidade das questões referentes aos questionários, realizou-se uma análise SWOT, com o intento de efetuar uma análise da opção de desenvolvimento da RS na GNR. Para esse fim, é essencial a análise dos ambientes externo e interno da organização.

Por conseguinte, efetuou-se a recolha dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças decorrentes do desenvolvimento da RS na GNR.

A análise SWOT referida encontra-se presente no Apêndice J.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Introdução

Findadas as partes constituintes do atual RCFTIA, Enquadramento Teórico (Parte I) e Parte Prática (Parte II), surge o capítulo das conclusões e recomendações⁸⁶. Por conseguinte, neste capítulo são apresentadas as respostas às PD e PP. Seguidamente, serão tecidas algumas reflexões finais, confirmados os objetivos, elencadas as limitações da investigação, bem como, alumiadas recomendações e propostas de investigações futuras.

5.2. Resposta às perguntas derivadas da investigação

De forma a seguir um encadeamento lógico, iniciar-se-á pela apresentação das respostas às PD, seguidamente.

Relativamente à PD₁: “**Quais são as ações desenvolvidas pela GNR a nível interno em termos de RS?**”, foi analisada a secção I do inquérito por questionário, através da qual se realçam as seguintes conclusões, de cada uma das questões que a constituem, ao nível dos DTer:

Questão n.º 1) Existe um incentivo ao desenvolvimento de competências reais e carreiras a longo prazo (23%+58%), fruto das exigências do mundo vigente, cada vez mais, existe a necessidade de qualificação dos trabalhadores. Na GNR, esta qualificação é fornecida internamente através das formações ministradas nas respetivas UU/EE/OO ou pelo frequência de cursos nos EE, nomeadamente, na Escola da Guarda. Complementarmente, existe um incentivo a formações no mundo exterior, desde que devidamente enquadrados com as funções desempenhadas, designadamente, licenciaturas, mestrados, doutoramentos e pós-graduações. As qualificações detêm um carácter positivo nas progressões nas carreiras.

Questão n.º 2) Considera-se a existência, ainda que primordial e pouco evidente, de medidas contra todas as formas de discriminação (29%+19%). A questão dos grupos étnicos, poderá suscitar algumas dúvidas. No entanto, no que respeita ao género e pessoas com deficiência, estas não existem, devido à crescente presença de mulheres nas FSS e às diversas

⁸⁶ Apêndice A.

atividades desenvolvidas com crianças autistas e com outras deficiências que serão abordadas adiante.

Questão n.º 3) É concretizada uma gestão participada entre as chefias e os militares (29%+44%). Evidentemente, esta encontra-se sujeita a exceções com fundamento estratégico ou operacional, e considerando sempre as funções, competências e responsabilidades dos Cmdts de DTer.

Questão n.º 4) A GNR detém sistemas de saúde, segurança e apoio social tendo em vista a proteção dos seus militares (46%+38%). Além dos diversos protocolos com entidades externas, estes planos assentam na missão de determinados UU/EE/OO internos da GNR, designadamente, CC, SAD, SSGNR, CAAS, SAR entre outros.

Questão n.º 5) A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos militares é uma constante preocupação dos Cmts de DTer (88%+8%), constituindo uma medida fundamental ao bom desempenho dos mesmos.

Da análise da questão n.º 2 das entrevistas, verifica-se que para 59% dos entrevistados que a dimensão social interna na RS é efetivada. As ações desenvolvidas com o propósito da sua concretização são variadas, nomeadamente: o acompanhamento dos militares por parte dos seus superiores; a nível de saúde, familiar, entre outros; o incentivo à prática de medicina preventiva; diversos tipos de convívios internos; a formação e qualificação constante; o auxílio prestado pelos SSGNR nas diversas áreas; medidas potenciadoras da igualdade de género; e as diversas UU/EE/OO acima referidos.

No que tange à PD₂: **“Quais são as ações desenvolvidas pela GNR a nível externo em termos de RS?”**, articula-se com a secção III do inquérito por questionário, através da qual se realçam as seguintes conclusões, de cada uma das questões que a constituem, ao nível dos DTer:

Questão n.º 11) Evidencia-se, claramente (88%) a efetivação destas atividades nos DTer, apesar destas, quanto à quantidade, público-alvo, áreas de interesse, formas de participação e envolvimento, não serem transversais e idênticas a todos.

Questão n.º 11.1) As ações desenvolvidas pelos DTer da GNR tem diversos públicos/agentes-alvo, nomeadamente: escolas, organizações da sociedade civil/terceiro setor, autoridades públicas, organizações sem fins lucrativos, organizações patronais locais, hospitais entre outros. Destes, o alvo de mais ações são as escolas.

Questão n.º 11.2) As áreas de interesse focadas nestas ações são, também diversas, designadamente: segurança, educação, qualidade de vida⁸⁷, integração social⁸⁸, cuidados de saúde, infraestruturas entre outros. A área mais focada pelos DTer da GNR é a segurança, por inerência das suas funções.

Questão n.º 11.3) Existem diferentes formas de participação nestas mesmas ações, particularmente: participação de militares em diversos eventos desportivos solidários⁸⁹, prestação gratuita de serviços, donativos em género ou pecuniários, ações de voluntariado dos militares e oportunidades de estágio ou trabalho. A mais comum é através da participação de militares em corridas, passeios btt, *trails* e outros eventos desportivos solidários.

Questão n.º 11.4) Estas ações podem concretizar-se através de parcerias com outras entidades, ações isoladas ou outras formas de envolvimento. Os DTer da GNR desenvolvem maior número de ações com recurso a parcerias com entidades externas.

Questões n.ºs 12 e 13) A manutenção do diálogo com a comunidade local sobre questões que envolvam a GNR, denota a preocupação com as necessidades e ideias da população. O mesmo se aplica ao facto da realização de parte das suas aquisições no mercado local.

Analisando a questão n.º 2 das entrevistas foi possível retirar, também, variadas conclusões. A dimensão social externa da GNR é a que merece mais a consideração dos entrevistados (88%). As atividades desenvolvidas na GNR e referidas pelos entrevistados, são diversas: donativos em género a diversas instituições; a interação com escolas, através de visitas a instalações, demonstrações de meios e ações de sensibilização; eventos sociais e culturais; cedência de espaços; apoio a atividades religiosas; terapias com crianças com deficiência; formação e prevenção; eventos desportivos solidários; estágios na GNR e apoio a vítimas específicas. E, se observarmos atentamente, são muitas as coincidentes com as referidas a nível DTer.

No que respeita à PD₃: **“A RS é desenvolvida de modo a concretizar uma GE?”**, enquadra-se com a secção V do inquérito por questionário, nomeadamente questões n.ºs 22 e 23, através da qual se realçam as seguintes conclusões, ao nível dos DTer:

⁸⁷ Qualidade de vida em áreas como: desporto, cultura, conciliação familiar/profissional e apoio à infância/3.ª idade/deficiência.

⁸⁸ Tolerância étnica e coesão social.

⁸⁹ Organizados pela instituição GNR ou externos à mesma.

Questão n.º 22) Como referido no Capítulo 1, nomeadamente, pontos 1.3. e 1.5., a gestão e a estratégia são praticamente inseparáveis, sendo que “gerir bem, sobretudo nos dias que correm, significa gerir estrategicamente” (Rosado, 2015, p. 140). Assim, importa desde já ter conhecimento se ao nível dos DTer, se considera relevante a existência duma Estratégia de RS. Através da análise desta questão, verifica-se 53,8%, considera relevante.

Questão n.º 23) Ao questionar se o desenvolvimento da RS visaria concretizar uma GE, seria necessário um prévio conhecimento da definição de GE que permitisse uma interligação entre estes dois conceitos. Denota-se a inexistência deste, na medida que a maioria dos inquiridos opta pela resposta neutra, entenda-se, “talvez”. No entanto, 50% destes reconhece “muito” ou “completamente” esta relação.

No que concerne à análise das questões n.ºs 3 e 4 das entrevistas, sendo a questão n.º 4 das entrevistas e n.º 23 do questionário iguais e a questão n.ºs 3 e 22 divergindo apenas no facto de a primeira questionar a existência, pois tratam-se de topos hierárquicos, e de a segunda questionar a relevância da existência. Prosseguir-se-á, em seguida, com as conclusões das mesmas. Na questão n.º 3, conclui-se que, apesar de existirem estratégias específicas de determinadas UU/EE/OO, nas quais constem orientações acerca da RS, por estas serem UU/EE/OO cuja missão é orientada para este âmbito, não existe uma estratégia clara, explícita e evidente que potencie o desenvolvimento de uma RS constante e transversal a toda a GNR (82%). Quanto à questão n.º 4, contrariamente ao que se verificou com a mesma questão nos inquéritos, evidenciaram-se vários indicadores relacionando a RS com a GE. Os mais salientados foram o facto da RS se relacionar com a GE na medida em que consubstancia uma contínua adaptação ao meio envolvente e às necessidades da população e por ser concomitante com a eficácia e, principalmente, eficiência no cumprimento da missão e objetivos da instituição.

Por último, quanto à PD₄: “São os recursos, ética e a cultura organizacional da GNR os apropriados ao desenvolvimento da sua RS?”, pelo facto de integrar três conceitos, procedeu-se a uma análise mais abrangente, analisando-se a secção IV na sua totalidade e as questões n.ºs 19 e 20 da secção V, juntamente com as questões n.ºs 13, 14 e 15 das entrevistas:

Recursos) Na ótica dos DTer, os recursos são considerados “em parte” adequados, denotando-se uma maior percentagem de inquiridos que consideram estes desadequados face aos que consideram adequados. Contrariamente a este panorama, 65% dos topos hierárquicos atentam a adequabilidade dos recursos. No entanto, são apontadas necessidades a nível de RH, qualificação de RH e recursos materiais.

Ética) Toda a secção do questionário que aborda esta temática é bastante explícita quanto à visão dos Cmdts de DTer. Na análise desta salienta-se: a existência de um código de valores e regras de conduta entre os militares; a comunicação desses mesmos valores aos seus *stakeholders*; o conhecimento por parte da população da ética inerente à GNR e a preocupação em ministrar formação aos militares neste âmbito. Por último, o Gráfico 26, ilustra perfeitamente esta situação, onde é claro o facto de que a ética inerente à GNR propicia o desenvolvimento da RS. As entrevistas reforçam esta ideia com a unanimidade das entidades entrevistadas a concordar completamente com este desígnio.

CO) Ao nível dos DTer, a CO é considerada não totalmente propícia, apesar da existência de 31% que assim a considera. Nas entrevistas, a CO é considerada propícia, no entanto e ao contrário da Ética, não é por unanimidade.

5.3. Resposta à pergunta de partida de investigação

A presente investigação provém da seguinte PP: **De que forma a GNR trabalha a questão da RS?**

Primeiramente, tanto a necessidade como a importância da prática da RS encontram-se garantidas, a nível macro e micro. Esta é influenciada pela conjuntura económica, restringindo-a e pelas competências, atribuições e missão da GNR, potenciando-a.

A GNR trabalha a questão da CSR nas suas duas dimensões: interna e externa. Apesar de a inexistência de orientações estratégicas que incitem ao desenvolvimento de atividades de RS, os Cmdts dos DTer consideram relevante a sua existência. Mesmo assim, esta é concretizada em 88% dos DTer da GNR, dispersos por todo o território nacional.

Apesar de a maior visibilidade da sua dimensão social externa, a dimensão social interna não é desprezada, sendo igualmente efetivada, apesar de não tão preponderantemente. Os DTer visam, principalmente, o desenvolvimento de ações em escolas, no âmbito da segurança. Denota-se uma grande afluência de militares na participação em eventos solidários de cariz desportivo, desenvolvidos maioritariamente em parceria com outras entidades. Ao abordar as altas entidades responsáveis pelo comando das UU/EE/OO da GNR, estas referem outro género de ações, sendo estas de maior visibilidade e conhecimento público, como a cino e hipoterapia e os concertos da banda sinfónica.

Por último, outra forma que a GNR possui de trabalhar a CSR é a prática de políticas ambientais que concretizem um DS. Esta preocupação evidencia-se em pequenas e simples

medidas tomadas ao longo de todo o dispositivo, entre os quais se destacam a poupança de energia e diminuição de custos nos DTer.

5.4. Confirmação dos objetivos de investigação

O objetivo central deste trabalho consistiu em **analisar como a GNR trabalha a questão da RS**. Desta forma, as resposta às questões de investigação, através da análise efetuada aos diversos escalões na GNR e pelo estudo das principais componentes da análise SWOT que influenciam o sucesso do desenvolvimento da RS na GNR, os objetivos desta investigação consideram-se plenamente cumpridos.

5.5. Reflexões finais

Da investigação efetuada, exorta-se a importância e necessidade do desenvolvimento da RS, não só nas FSS, como em toda a AP e rede empresarial privada. Esta auxilia trabalhadores e população, aumenta o desempenho das Instituições a níveis de eficácia e eficiência e diminui a sua pegada ecológica, precavendo o ambiente e as gerações futuras.

Após reflexão, enfatiza-se a urgente necessidade de acrescimento desta temática a níveis estratégicos, de modo a que a sensibilidade para a RS seja transmitida desde as altas instâncias até aos verdadeiros concretizadores destas ações, os patrulheiros. Urge o término da concretização ou não da RS em função da sensibilidade das entidades.

A RS, aliada a ferramentas de GE, pode trazer inúmeras mais-valias para a nossa Instituição. Por sua vez, analisar os principais pontos fortes e fracos da GNR, bem como as principais oportunidades e ameaças que decorrem da prática destas atividades, são um marco importante para o total sucesso do desenvolvimento da RS na GNR.

5.6. Limitações da investigação e investigações futuras

No desenrolar da presente investigação surgiram alguns obstáculos e limitações. O facto de o presente tema ser inovador e o seu desenvolvimento na AP ser algo sensível, limitou a intervenção e participação de algumas entidades. Consequentemente, o facto de não se ter conseguido entrevistar ou inquirir a população total, tornou esta abordagem não exaustiva.

Para investigações futuras, sugere-se o estudo das necessidades dos militares em situação ativa, reserva ou reforma, para que a GNR possa desenvolver uma RS interna orientada para as áreas mais débeis e assim suprimir tais necessidades.

Bibliografia

- Academia Militar. (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio.
- Academia Militar. (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/ 1ª de 22 de janeiro.
- Aguilera, J., Randez-Gil, F., & Prieto, J. A. (2007). Cold response in *Saccharomyces cerevisiae*: new functions for old mechanisms. *FEMS Microbiol Rev*, 31 (3), 327–341.
- Alves, A. (2005). A GNR como organização. *Pela Lei e Pela Grei*, 6–15.
- Alves, A. C. (2011). *Contributos para uma Sociologia Policial*. Lisboa.
- Alves, A. C. (2013). *Emergência de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. (2011). *Strategic Management and Public Service Performance*. London: Palgrave Macmillan.
- Bahr, A., Gomes, A., Camilo, E., Andrade, E., & Ribeiro, R. (2006). Ética nos Negócios como vantagem competitiva. Obtido de http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_24.pdf.
- Beaufre, G. (1972). *Introdução à Estratégia*. Bissau: Tradução do General Pedro Cardoso a partir do original editado pela livraria Arnaud Colin.
- Beccu, G. (2012). *Positive effects of strategic Corporate Social Responsibility*. Universidade NOVA – School of Business and Economics.
- Bilhim, J. A. de F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/http://doi.org/10.4135/9781849209939>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. (2.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer os Desafios do Século XXI* (5.ª Edição). Lisboa: Editorial Verbo.
- Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, Vol. 4, n.º 4.
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, Vol. 34.

- Carroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, Vol. 38, n.º 3.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Ohio, Thomson South-Western: Ed. Mason.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Carter, C. R., & Easton, P. L. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 46–62. <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>
- Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, V. de. (1986). *Estratégia Global*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos* (6.ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Claro, P., Claro, D., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, 43(4), 289–300.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, 35. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Comissão Europeia. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, 18. Obtido de http://www.gep.msess.gov.pt/seminarios/RSED_2012/estrategia_UE_RSE.pdf
- Costa, M., Santos, M., Seabra, F., & Jorge, F. (2011). Repensar o papel da empresa na sociedade: nota introdutória. In CES (Ed.), *Responsabilidade social: uma visão iberoamericana* (pp. 15–21). Coimbra: Almedina.
- Couto, A. C. (1987). *Elementos de Estratégia*. Lisboa: IAEM.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California: Management Review, Vol. 2.
- Davis, K. (1967). *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?* Business Horizons, Vol. 10.

- Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, June.
- Dias, C. M. (2012). *Estratégia – Evolução do Conceito*. Estratégia, Vol. XXI, Lisboa.
- Dias, C. M. M., & Sequeira, J. M. D. (2015). *Estratégia – Fundamentos Teóricos – Tomo I*. Loures: Letras Itinerantes.
- Drucker, P. F. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review, Vol. 26.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). No Title Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eon, F. (2015). O que é Responsabilidade Social? *Revista ResponsabilidadeSocial.com*. Obtido de <http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidadesocial/>
- Europeia, C. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014.
- Evangelista, R. L. (2013). *Comunicação organizacional e Sustentabilidade: Uma relação de mutualismo*. Universidade do Minho, Braga.
- Evangelista, R. L., & Ruão, T. (2011). Organizational Communication and Sustainability, studying European public campaigns. *Observatorio Journal*, 5 (3), 265–288.
- Ferrel, O. (2001). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. São Paulo: Reischmann & Affonso.
- Fonseca, M. do C. R. (2014). *Responsabilidade Social nas Empresas Portuguesas*. Instituto Superior de Gestão.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Freeman, R. E. (1984). Stakeholder Theory of the modern corporation. General Issues in Business Ethics. Obtido de <http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/StakeholderTheory.pdf>
- Froemming, L., & Souza, N. (2009). Responsabilidade Social Corporativa e a importância do Marketing Social. *Revista de Administração*, 9(15), 70-84.
- Gabinete do Secretário-Geral. (2016). *Relatório Anual de Segurança Interna 2015*. Obtido de <http://www.portugal.gov.pt/media/18859123/20160331-rasi-2015.pdf>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (6.^a). São Paulo: Atlas.
- GNR. (2014). *Estratégia da Guarda 2020 - Uma Estratégia de Futuro*. Lisboa. Obtido de http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/estrategia_2020.pdf

- GNR. (2015). *Relatório de Atividades 2015*. Lisboa. Obtido de <http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2015/RelatorioActividadesGNR2015.pdf>
- GNRa. (2017). Missão, Visão, Valores. Obtido 15 de Março de 2017, de <http://www.gnr.pt/missao.aspx>
- GNRb. (2017). *Plano de Atividades 2017*. Lisboa. Obtido de <http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2017/PA2017.pdf>
- Gomes, N. A. J. V. M. (2016). *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal 2012–2014: a visão da imprensa*. UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA. Obtido de <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/19627>
- Gonçalves, J. P. M. dos S. (2015). *Práticas de Responsabilidade Social Corporativa nos municípios do distrito de Setúbal: exemplo de quatro municípios*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10542>
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00235.x>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Leal, A. S., Caetano, J., Brandão, N. ., Duarte, S., & Gouveia, T. R. (2011). *No Title«Responsabilidade Social em Portugal»*. Lisboa: Bnomics.
- Leandro, A. (2009). *A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso*. Universidade do Porto.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *INTRODUÇÃO À GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES* (3.^a Edição). Lisboa: Vida Económica.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia Científica* (3^a). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A. (5^a). São Paulo: Atlas.
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communication. *Journal of Business Ethics*, 95–105.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Melo Neto, F. P., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ministérios da Defesa Nacional e da Administração Interna. Portaria n.º 1099/2009 de 24 de Setembro, Pub. L. No. Diário da República, 1.^a série, ° 186, 6812-6814 (2009). Obtido

- de <https://dre.pt/application/file/490586>
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Nacional, M. da D. Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de Março, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série, nº 46, 1382-1387. (2008). Obtido de <https://dre.pt/application/file/247298>
- Nash, L. (1993). *Ética nas empresas*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis*. Organisation Studies.
- Pessoa, F. (1946). *Poemas Completos de Ricardo Reis*. Lisboa: Ática.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (Gradiva, Ed.) (3.ª). Lisboa.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.
- Ribeiro, J. (2008). *Manual Técnico do Formando: «Comportamento Organizacional»*; (ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, Ed.). EduWeb.
- Rocha, S., Amaral, R., Costa, D., & Sousa, A. (2014). *Reflexões Éticas sobre a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social no Turismo: os casos de Turismo de Portugal versus Grupo Pestana* (UÉvora). (M. da S. Altazar, E. Vaz, & F. Jorge, Eds.). Évora. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/13415/1/DireitosParentalidade_CIV2013_RCosta2014.pdf
- Rochet, C., Colonna, L. B., & Keramidas, O. (2005). *The Risks of Efficiency Indicators in the Monitoring of Public Policies*.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, C., & Afonso, C. (2014). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*.
- Santos, M. J. N., Silva, J. L. A., Henriques, P. L., & Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Oeiras: Celta Editora.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. L. (2006). *Responsabilidade Social nas PME*

- *Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. Vol. 25. n.º 2.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. (2003). *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*. Business Ethics Quarterly, Vol. 13, n.º 4.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica – As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Sethi, S. P. (1975). *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*. California Management Review, Vol. 17.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699–1710. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Sistema de Segurança Interna. (2016). *Relatório Anual de Segurança Interna 2015*. Lisboa. Obtido de <http://www.portugal.gov.pt/media/18859123/20160331-rasi-2015.pdf>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2ª). Carcavelos: Letras e Conceitos.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sundman, P. (2000). The good manager. *Journal of Business*, 27 (3), 247–254.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª). Lisboa: Verlag Dashofer.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). *Corporate Social Responsibility: A definition*. GSB Working Paper.
- Thomaz, M. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri - Alinhamento Organizacional da Estratégia*. Lisboa: Biblioteca Lean.
- Wackernagel, M., & Rees, W. E. (1997). Perceptual and structural barriers to investing in natural capital: Economics from an ecological footprint perspective. *Ecological Economics*, 20(1), 3–24.
- Wagner III, J., & Hollenbek, J. (2000). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. (2.ª Ed.). Rio de Janeiro: Saraiva.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Wadsworth, Belmont, CA.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility. *European Management Journal*, Nº 26, 247–261.

- Werbach, A. (2010). *Estratégia para Sustentabilidade: Uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. (D. Gardschagem, Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wood, D. J. (1991a). *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, Vol. 16, n.º 4.
- Wood, D. J. (1991b). Corporate Social Performance Revisited Academy of Management Review, Vol. 14, 691–718.
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford: University Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

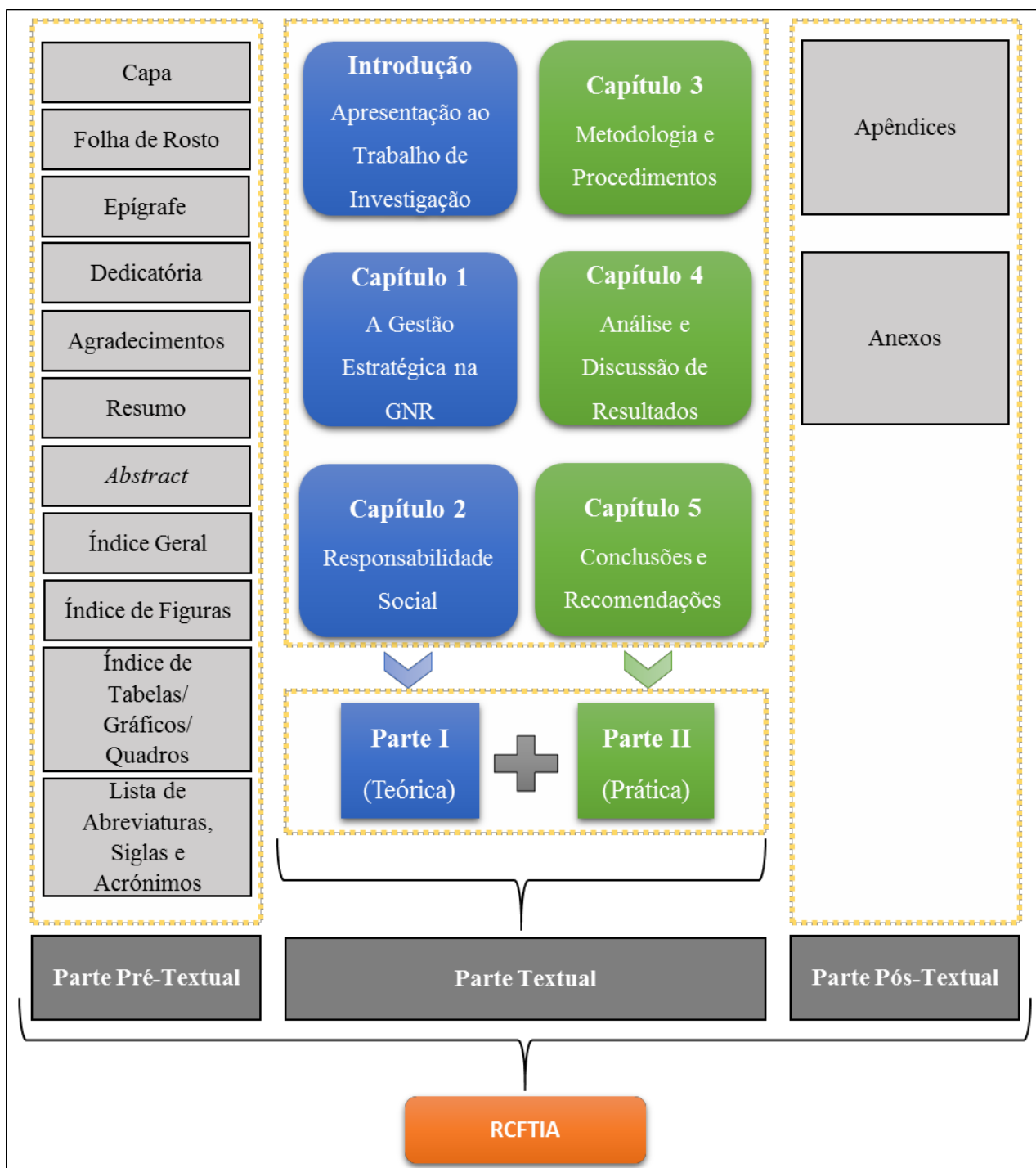


Figura n.º 2 – Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 14)

APÊNDICE B – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Figura n.º 3 – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 328)

APÊNDICE C – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RS

C.1. A evolução teórica e principais conceitos

Ao longo dos tempos, a evolução natural do conceito de RS tem tornado este mais complexo e completo. Quando nos debruçamos sobre este tema, rapidamente percebemos que a literatura sobre a RS é extremamente extensa e diversificada, observando-se a existência de muitas teorias relacionadas com esta, e dentro destas, muitas abordagens e designações.

Historicamente, a evolução do conceito de RS, desde a sua origem até aos dias de hoje, passou por variadas fases. O conceito de RS germina nos Estados Unidos e na Europa fruto da apreensão relativamente à “excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas das suas atividades” (Froemming & Souza, 2009, p. 1). Houve, inclusive, quem defendesse “não ser essa uma prática de empresas, mas sim de governos, igrejas, sindicatos e organizações não-governamentais” (Fonseca, 2014, p. 22). Em seguida, será feito o enquadramento deste conceito ao longo da história.

Já nos séculos XVIII e XIX “era possível encontrar ações coletivas de caráter caritativo que envolviam o estado e o empresariado e que visavam sobretudo reduzir situações de pobreza” (Costa, Santos, Seabra, & Jorge, 2011, p. 15), mas apenas em 1953 surge a primeira literatura sobre RSE.

Situando-nos no século XX, segundo Carroll (1999, p. 270), Howard Bowen é considerado o pai da RSE, pois colocou a seguinte questão: “Que responsabilidades para com a sociedade espera-se que o homem de negócios assuma?”. Por conseguinte, Bowen (1953) define RSC como sendo “a obrigação dos empresários em delinear as suas políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade” (Carroll, 1999, p. 269).

A década de sessenta manifesta uma tentativa formal de definir a RS. Primeiramente foi Davis (1960, p. 70) defendendo que algumas decisões nos negócios, ditas socialmente responsáveis, podem ser justificadas argumentando que “há grandes probabilidades de originar ganhos económicos no longo prazo para a empresa, reembolsando assim os seus comportamentos socialmente responsáveis”.

No entanto, após uma reanálise, afirmou que “a essência da Responsabilidade Social advém das preocupações com as possíveis consequências éticas dos nossos atos” (Davis, 1967, p. 46), supondo que estas sejam suscetíveis de afetar outrem. Já McGuire (1963) idealizou que a RS presume que, além das obrigações legais e económicas, a empresa detém responsabilidades que abarcam a sociedade.

Por último, e ainda nesta década, Walton (1967) declara que o conceito de RS se cinge ao reconhecimento da proximidade da relação entre a empresa e a sociedade.

Na década de seguinte, assistiu-se a uma proliferação de definições de RS, ganhando especial destaque essencialmente três académicos. A primeira definição é da autoria de Davis (1973, p. 312), segundo este RSE era a “consideração e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e legais”.

Seguidamente, foi Sethi (1975) introduzindo as denominadas dimensões de *Corporate Social Performance (CSP)*⁹⁰ e, também, distingue os seguintes comportamentos sociais: obrigação social, Responsabilidade Social e *social responsiveness*⁹¹.

Por último, surge Carroll (1979) com a sua pirâmide dividida nos quatro grandes patamares de responsabilidade das empresas, por ordem decrescente de relevância, defendendo que “a Responsabilidade Social de uma empresa envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo”⁹².

A década de oitenta foi menos produtiva a nível de definições de RS. Foi da autoria de Drucker (1984), o desenvolvimento de destaque nesta temática. Drucker idealizou a rentabilidade e a responsabilidade como noções complementares, e a RS era atrativa para o mundo empresarial na medida em que esta se convertia em oportunidades de negócio, ou seja, “*to do good in order to do well*”⁹³ (Drucker, 1984, p. 59). Com isto, depreende-se que a RS exercida por qualquer instituição deverá angariar ganhos suficientes que façam face aos custos do futuro (Drucker, 1984).

A origem da teoria dos *stakeholders* é de Freeman (1984), aquando da publicação do seu livro que aborda a interação dos *stakeholders* com estratégia empresarial. O cerne da teoria são os interesses de todos os outros *stakeholders* além dos proprietários e acionistas, nomeadamente funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

⁹⁰ A tradução deste conceito, em bibliografia portuguesa, é “Desempenho Social Corporativo” (Rego et al., 2006, p. 131).

⁹¹ A tradução deste conceito, em bibliografia portuguesa, é “Sensibilidade Social” (Rego et al., 2006, p. 131).

⁹² Ver Anexo B, Figura n.º 16.

⁹³ Traduzido para Português: “fazer o bem de modo a fazer bem”.

Segundo Carroll (1999), na década antecessora do novo milénio, o conceito de RSC voltou a estar em voga, bem como o de ética empresarial e a teoria dos *stakeholders*. É também nesta altura, final dos anos 90, que surge e domina o tema da cidadania corporativa⁹⁴.

“No final dos anos noventa, o tema ganhou maior visibilidade, quando algumas organizações não-governamentais (ONG’s) começaram a utilizar mais intensamente o termo Responsabilidade Social corporativa e passaram a incentivar nas empresas, além de elaborarem documentos financeiros e legais (por exemplo: balanços ou relatórios sociais), a realização de ações em relação ao meio ambiente, à educação, à saúde e à igualdade de oportunidades principalmente na questão de género e de portadores de deficiência.” (Fonseca, 2014, p. 19)

Nesta mesma década, uma das participações mais importantes deveu-se a Wood (1991), através da reconstrução do modelo CSP que teve por base três pilares: 1) princípios de RSE⁹⁵; 2) processos de *Corporate Social Responsiveness*⁹⁶; 3) resultados do comportamento empresarial⁹⁷. A tabela que se apresenta, em seguida, também da autoria de Wood (1991b), sintetiza vários conceitos de RS.

Tabela n.º 3 – Modelo do desempenho ao nível da responsabilidade social, adaptado de Wood (1991)

Princípios de Responsabilidade Social Empresarial
Princípio institucional: legitimidade
Princípio organizacional: responsabilidade pública
Princípio individual: discrição ao nível da gestão
Capacidade de resposta social empresarial
Avaliação ambiental
Gestão dos <i>stakeholders</i> (e das suas demandas)
Gestão de questões (problemas da comunidade)
Resultados do comportamento empresarial
Impactos sociais
Programas sociais
Políticas sociais

⁹⁴ Este traduz-se na importância das organizações assumirem todas as responsabilidades que têm ao estarem inseridas em sociedade.

⁹⁵ Nomeadamente: legitimidade, responsabilidade pública e discernimento da gestão.

⁹⁶ Nomeadamente: análise do meio envolvente, gestão dos *stakeholders* e gestão de assuntos sociais. A tradução deste conceito, em bibliografia portuguesa, é “Sensibilidade Social Corporativa” (Rego et al., 2006, p. 131). ⁹⁷ Nomeadamente: impactos, programas e políticas sociais.

Praticamente em simultâneo, Carroll (1991) executa a revisão da sua definição de SER. Esta assentava, à semelhança da anterior, em quatro patamares⁹⁸, sendo que as modificações foram as seguintes: 1) componente discricionária passou a designar-se filantrópica, sendo que esta passou a englobar, também, a cidadania corporativa; 2) Construiu uma pirâmide onde dispôs as quatro categorias do modelo; 3) Clarificou que apesar da forma piramidal, o objetivo seria abranger todos os patamares simultaneamente e não sequencialmente (Archie Carroll, 1991).

Segundo Thomas & Nowak (2006, p. 10), “o debate sobre o lugar da RSE na economia global continua” e, após as décadas supramencionadas, no século XXI observa-se a propagação de entidades com foco na RS. Destaca-se, exclusivamente, a reformulação por Schwartz & Carroll (2003) relativa à abordagem de Carroll (1991). Estes passaram duma forma piramidal da RS, recorrendo agora a um diagrama de Venn para representar o seu modelo (Schwartz & Carroll, 2003).

Como referido por Schwartz & Carroll (2003, p. 513):

“A principal característica do modelo de três domínios é o diagrama (...) que destaca a natureza sobreposta dos domínios e a criação resultante de sete categorias nas quais a CSR pode ser conceitualizada, analisada e ilustrada. A sobreposição ideal reside no centro do modelo onde as responsabilidades económicas, legais e éticas são cumpridas simultaneamente.”.

A temática da RS não se consome com as teorias de Carroll. No mundo corporativo são seguidas abordagens variadas e diversificadas. O ‘Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RS das Empresa’, elaborado pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), tem como objetivo discutir o conceito de RS, incitar à práticas de ações inovadoras e diligenciar acordos, parcerias e protocolos para a sua materialização. Neste bem versada a estratégia europeia para a RSE. Este documento define a SER como sendo, “essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (CCE, 2001, p. 4). Esclarece-se, ainda, que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (CCE, 2001, p. 7).

⁹⁸ Ver Anexo B, Figura n.º 17.

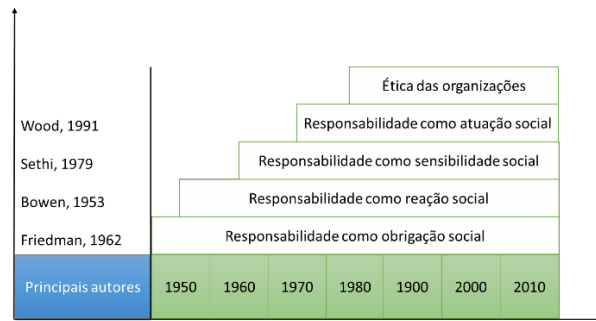


Figura n.º 4 – Evolução do conceito de RS

Fonte: Adaptado de Sotomayor, Rodrigues, & Duarte (2014, p. 380)

Tendo em vista o estabelecimento duma estratégia de RSE, a Comissão Europeia (2011) emana uma Comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, onde refere uma nova definição de RSE: “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (CE, 2011, p. 7) e refere que a RSE “proporciona um conjunto de valores com base nos quais se poderá construir uma sociedade mais coesa e evoluir para um sistema económico sustentável” (CE, 2011, p. 5).

O mundo corporativo atual possui um papel fundamental na preservação do meio ambiente e na qualidade de vida dos seus trabalhadores e comunidade em geral, ou seja, empresas socialmente responsáveis criam valor para quem está próximo de si. Estes factos levam à conquista de melhores resultados para as mesmas (Fonseca, 2014). Segundo Fonseca (2014, p. 22), “a Responsabilidade Social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência”.

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

N.º	Identificação dos Entrevistados			Nome	Dia	Hora	Local	Modo
	Parte	Posto	Função					
E1	A	Cor	UCC	Pires	14 de março	14h00min	UCC	Presencial
E2	A	Cor	UAF	Pereira	14 de março	15h00min	UAF	Presencial
E3	A	MGen	USHE	Pereira	22 de fevereiro	10h00min	USHE	Presencial
E4	A	Cor	UNT	Mendes	3 de fevereiro	16h00min	UNT	Presencial
E5	A	MGen	UI	Correia	3 de março	17h00min	UI	Presencial
E6	A	MGen	EG	Pascoal	27 de fevereiro	12h30min	EG	Presencial
E7	A	Cor	DTer Braga	Soares	20 de março	09h30min	CTer Braga	Presencial
E8	A	Cor	DSAD	Pelicano	23 de abril	09h30min	DSAD	Presencial
E9	A	Cor	SAR	Freitas	3 de março	14h00min	CARI	Presencial
E10	A	TCor	SSGNR	Grenho	13 de março	09h30min	SSGNR	Presencial
E11	B	TCor	DE	Copeto	10 de janeiro	12h00min	CDF	Presencial
E12	B	TCor	DEAIC	Machado	10 de março	16h00min	DIC	Presencial
E13	B	TCor	GIC	Pinto	2 de março	17h00min	GIC	Presencial
E14	B	Maj	DPERI	Amorim	13 de março	11h00min	CG	Presencial
E15	B	Maj	DCRP	Marques	10 de março	10h00min	CG	Presencial
E16	C	Técnica Superior	SGMAI	Quaresma	7 de março	10h30min	SGMAI	Presencial
E17	C	Doutora	FENACERCI	Neto	3 de março	10h00min	FENACERCI	Presencial

Tabela n.º 4 – Identificação numérica dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA, A GESTÃO ESTRATÉGICA E O DESAFIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: RECURSOS, ÉTICA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Aspirante de Administração da GNR André Bernardo Vieira

Orientador: Major Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Coorientador: Major Infantaria da GNR Paulo Miguel Lopes de Barros Poiães

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, janeiro de 2017

Carta de Apresentação

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração da GNR, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional*”.

Com a presente investigação pretende-se analisar as ações desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social pela GNR, sendo que o foco dessa análise serão os recursos, a ética e a cultura organizacional, relacionando estas com a aplicação duma gestão estratégica.

A seleção dos entrevistados foi concretizada com base nos diferentes intervenientes com funções de Direção, Chefia ou Comando em Unidades (UU)/ Estabelecimentos (EE)/ Órgãos (OO) que desempenhem ações no âmbito da Responsabilidade Social (*Corporate Social Responsibility*), de forma a obter informações de diferentes especialistas sobre o domínio em estudo.

De acordo com o exposto, solicito a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 30 minutos, pois o seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação que estou a realizar.

Um enorme bem-haja pela sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

André Bernardo Vieira

Aspirante de Administração GNR

APÊNDICE F – GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO DE ORIENTAÇÃO

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do RCFTIA, subordinado ao tema “*A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional*”.

Procurámos obter com esta entrevista semiestruturada dados e informações fulcrais para prossecução duma Responsabilidade Social Estratégica na GNR, esclarecer assuntos estreitamente relacionados com o tema em questão e analisar a sua influência no processo de Gestão Estratégica.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. **Bloco A:** Caracterização do entrevistado;
2. **Bloco B:** Guião de entrevista;

Bloco A: Caracterização do entrevistado

1. Nome:
2. Posto/ Equivalente:
3. Função/ Equivalente:

4. UU/EE/OO:
5. Local:
6. Data:
7. Hora de Início:
8. Hora de Fim:

Bloco B: Responsabilidade Social

1. Atendendo à atual conjuntura económica e às competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessária a prática da Responsabilidade Social na GNR?
2. Quais são as atividades que a sua UU/EE/OO desempenha no âmbito da Responsabilidade Social?
3. De que forma as respostas sociais desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo, vêm vertidas na sua estratégia?
4. Visa o desenvolvimento da Responsabilidade Social concretizar uma Gestão Estratégica?
5. São os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?
6. É a ética inerente à GNR (força de segurança militar), condicionante/propícia ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?
7. É a cultura organizacional da GNR propícia ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?
8. Quais são os principais pontos fortes da prática da Responsabilidade Social?
9. Quais são os principais pontos fracos da prática da Responsabilidade Social?
10. Na sua opinião quais são as oportunidades que podem surgir do desenvolvimento da Responsabilidade Social?
11. Na sua opinião quais são as ameaças (constrangimentos) que podem influenciar o desenvolvimento da Responsabilidade Social?

Um enorme bem-haja pela sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

André Bernardo Vieira

Aspirante de Administração GNR

APÊNDICE G – ANÁLISE DA ENTREVISTAS

G.1. Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Tabela n.º 5 – Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas

Questão	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
Questão n.º 1 Atendendo à atual conjuntura económica e competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessária a prática da RS na GNR?	Motivação para a prática da RS	Necessidade	1.A.1.
		Importância	1.A.2.
Questão n.º 2 Quais são as atividades que a sua UU/EE/OO desempenha no âmbito da RS?	Dimensões Sociais envolvidas	Dimensão Social Interna	2.A.1.
		Dimensão Social Externa	2.A.2.
Questão n.º 3 De que forma as respostas sociais desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo, vêm vertidas na sua estratégia?	Presença de orientações estratégicas para a prática da RS	Estratégia da Guarda	3.A.1.
		Estratégia da Direção de Relações Públicas, Recursos Humanos e outras	3.A.2.
		Estratégia dos Serviços Sociais	3.A.3.
		Inexistente	3.A.4.
Questão n.º 4 Visa o desenvolvimento da RS concretizar uma GE?	Indicadores de prática de GE	Planeamento, organização, direção e controlo.	4.A.1.
		Contínua adaptação ao meio envolvente e necessidades da população	4.A.2.
		Criação e manutenção de vantagens competitivas	4.A.3.
		Eficácia e eficiência no cumprimento da missão e objetivos	4.A.4.
		Inexistente	4.A.5.
Questão n.º 5 São os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua RS?	Recursos Disponíveis	Adequados	5.A.1.
		Necessidade de recursos humanos	5.A.2.
		Necessidade de qualificação dos recursos humanos	5.A.3.
		Necessidades de recursos financeiros	5.A.4.
Questão n.º 6 É a ética inerente à GNR (força de segurança militar), condicionante/ propícia ao desenvolvimento da sua RS?	Ética de Força de Segurança Militar	Condicionante	6.A.1.
		Propícia	6.A.2.

Questão n.º 7 É a CO da GNR propícia ao desenvolvimento da sua RS?	Cultura Organizacional da GNR	Condicionante	7.A.1.
		Propícia	7.A.2.
Questão n.º 8 Quais são os principais pontos fortes da prática da RS?	Pontos Fortes	Dispersão Territorial	8.A.1.
		Cultura, ética (condição militar e valores)	8.A.2.
		Contacto e proximidade com a população	8.A.3.
		Organização, recursos e estratégia	8.A.3.
Questão n.º 9 Quais são os principais pontos fracos da prática da RS?	Pontos Fracos	Falta de recursos humanos	9.A.1.
		Recursos materiais	9.A.2.
		Inexistência duma Estratégia de RS	9.A.3.
		Estrutura rígida e hierárquica	9.A.4.
		Inexistentes	9.A.5.
Questão n.º 10 Na sua opinião quais são as oportunidades que podem surgir do desenvolvimento da RS?	Oportunidades	Parcerias	10.A.1.
		Novos campos e formas de intervenção	10.A.2.
		Potenciação da imagem da GNR	10.A.3.
Questão n.º 11 Na sua opinião quais são as ameaças (constrangimentos) que podem influenciar o desenvolvimento da RS?	Ameaças	Crise económica	11.A.1.
		Outras FSS/ Entidades privadas	11.A.2.
		Inexistentes	11.A.3.

Fonte: Elaboração própria

G.2. Análise de conteúdo por questão

Tabela n.º 6 – Análise de conteúdo por questão da entrevista

Entrevistado	UR	Unidade de Contexto
Questão n.º 1 – Atendendo à atual conjuntura económica e competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessário a prática da Responsabilidade Social na GNR?.		
E1	1.A.2.	“No entanto, considero, no âmbito do que é a gestão de qualquer organização, ser uma vertente importante da ação do gestor. Para a organização em si, considero muito importante”.
E2	1.A.1.	“Digo isto, porque temos militares nossos que também passam dificuldades. Por outro lado, a Guarda, por inerência das suas atribuições, no âmbito dos programas especiais, em que contacta com várias situações, existe uma necessidade explícita de dar apoio e um acompanhamento especial ”.
	1.A.2.	“Devido à atual conjuntura económica, as pessoas vivem com mais dificuldades. Portanto, a Responsabilidade Social é cada vez mais importante, não só na sua vertente externa, mas também na sua vertente interna. (...) Este vai além da sua missão da Guarda, mas é de extrema importância ”.
E3	1.A.2.	“ A Responsabilidade Social é extremamente importante. Essa importância reflete-se na aplicação de grande parte dos nossos recursos/meios, nomeadamente os cavalos, banda e até as motas e as bicicletas, por vezes, no apoio à população”.

E4	1.A.1.	“A vertente interna, quando falamos nos nossos efetivos, portanto, torna-se necessária na medida em que a criação de boas condições de trabalho para os nossos homens concorre para que prestem um melhor serviço à sociedade. A Externa, para que os cidadão, (...), possam ver em nós, de facto, o garante da justiça e que, de facto, podem movimentar e exercer a sua atividade em segurança”.
	1.A.2.	“Relativamente à medida considero bastante importante, porque a GNR quanto a instituição que faz parte do leque de forças de segurança e que presta um serviço público de segurança”.
E5	1.A.1.	“Portanto, a resposta é que sim, é necessário e todos nós estamos conscientes dessa necessidade”.
	1.A.2.	“Não houve um impacto relevante até porque elas acarretam sempre muita motivação e interesse, por parte dos militares, em querer ajudar”.
E6	1.A.1.	“Se assim não for, o resultado final será um desastre. Assim, e apesar da Responsabilidade Social ser uma prática esporádica e sem um “eixo condutor”, considera-se a mesma extremamente necessária”.
E7	1.A.1.	“Logo, estas questões de apoio social estão inerentemente ligadas, não há como não confirmar essa necessidade”.
	1.A.2.	“A GNR desenvolve, no âmbito da sua missão, um apoio social que é incontornável e considero importantíssimo”.
E8	1.A.1.	“(…), penso que cada vez mais se torna necessário atender a essa prática, (...)”
E9	1.A.1.	“Para o transmitir para o exterior tem de necessariamente cultivá-lo no seu interior”
	1.A.2.	“É fundamental que a Guarda, (...)”.
E10	1.A.1.	“Assim, é extremamente necessária a nossa intervenção, (...)”.
E11	1.A.2.	“Considero muito importante”.
E12	1.A.1.	“Cada vez mais necessária porque a sociedade assim nos exige”.
	1.A.2.	“É muito importante que as forças policiais estejam, também, nesta vertente de Responsabilidade Social”.
E13	1.A.1.	“Se não fosse a Guarda, este tipo de trabalho deixaria de existir e para crianças com autismo, o principal tratamento que se pode fazer, é exactamente este”.
	1.A.2.	“E isso é muito importante porque (...) permite-nos adquirir novos conhecimentos e técnicas (...)”.
E14	1.A.1.	“(…), a prática de políticas de Responsabilidade Social não só são fundamentais”.
	1.A.2.	“(…) como importantes, na medida que fazem parte atualmente do seu quotidiano”.
E15	1.A.1.	“(…) considero todas elas de extrema necessidade (...)”.
	1.A.2.	“(…) e de extrema importância”.
E16	1.A.1.	“(…) devem-se sempre colocar devido à necessidade das mesmas”.
	1.A.2.	“(…), é importante independente da conjuntura”.
E17	1.A.1.	“Eu acho que faz todo o sentido (...)”
Questão n.º 2 – Quais são as atividades que a sua UU/EE/OO desempenha no âmbito da Responsabilidade Social?		
E1	2.A.1.	“Acompanhamos os militares que têm problemas das mais variadas ordens. Problemas de saúde, (...). Problemas familiares, (...). Incentivamos os nossos militares a fazerem medicina preventiva e a seguir padrões de qualidade de vida”.
	2.A.2.	“Estando em condições para ser consumido por humanos, esse pescado é entregue a instituições tais como, lares de idosos e instituições de solidariedade social. (...) temos interações com as escolas, proporcionamos visitas às nossas instalações. Já recebemos, também, crianças com deficiência, nomeadamente autistas, que vão visitar as nossas embarcações. (...) A ideia é oferecer estas lembranças a crianças refugiadas que se encontrem nessa zona”.
E2	2.A.1.	“(…) chegámos a fazer recolha de alimentos para entregar, sem que se

		soubesse, a esses militares. (...), temos um acompanhamento constante dos militares a vários níveis, quer de saúde, acompanhamento na situação do falecimento de familiares (...). Convivemos regularmente em diversas ocasiões, a festa de Natal e aniversários são exemplos”.
	2.A.2.	“(…) três anos consecutivos que doámos para o banco alimentar contra a fome. (...), colaborámos num programa cultural da Universidade de Coimbra. (...), disponibilizámos o espaço para um evento aberto ao público. (...), proporcionamos visitas a essas mesmas instalações. (...). Na contrafação, quando se concluem processos, (...) distribuímos muita roupa por instituições locais. (...). O mesmo se fazia com géneros alimentícios, (...) era entregues a instituições de solidariedade.
E3	2.A.2.	“(…) seja a hipoterapia, a utilização da banda em diversos eventos sociais (por exemplo, a atuação da banda, na semana passada, no IPO de Lisboa), eventos culturais (Pet Festival) e também o apoio a atividades religiosas (procissões). (...), temos 300 alunos na nossa escola de equitação. (...), abrimos o quartel (em coordenação com a junta de freguesia) a grupos de jovens e a visitas de escolas (todas as quintas feiras)”.
E4	2.A.1.	“(…), temos mandado militares nossos tirar cursos de suporte básico de vida, (...)”.
	2.A.2.	“(…) vamos às escolas fazer ações de sensibilização junto das crianças de todas as faixas etárias (...). Nós ao estarmos a colaborar com as associações civis e com escolas também neste campo é nitidamente Responsabilidade Social (...). assim têm gosto em ver estas demonstrações de meios. Assim, existe um gosto particular em ver estas demonstrações de meios. (...), já nos estamos a preparar para poder prestar um primeiro apoio/socorro antes de chegar o pessoal do INEM”.
E5	2.A.2.	“Vou começar pelo GIC, através da cinoterapia, (...). Depois temos o GIPS. (...), os nossos militares sentem a obrigação e tem a vontade de ajudar as famílias, que estão preocupadas (...). Sem que tivéssemos essa obrigação, identificámos uma forma de ajudar as pessoas a entender aquilo que têm que fazer. (...) Aconselham, falam e ajudam as pessoas. (...) programas de acompanhamento de pessoas idosas e isoladas. A operação “aconchego” (...)”.
E6	2.A.1.	“Em termos internos, organizamos campeonatos com a participação das famílias, organizamos o jantar de natal, uma prática que se tinha perdido”.
	2.A.2.	“Relativamente a público externo, nomeadamente, na área da educação física, temos organizado eventos: campeonatos com instituições externas, corridas solidárias, “trails” e outras da mesma natureza (com a participação da comunidade local). (...), começámos a trazer representações das escolas (...). Na terceira quarta-feira de cada mês, recebemos crianças que vêm tomar contacto com a Guarda. (...) Cedemos estes espaços a instituições de solidariedade social, a nível municipal, onde se realizam diversos seminários”.
E7	2.A.1.	“(…), os Serviços Sociais solicitou que fossem identificados os militares da Guarda, para que caso tenham algumas carências, possa-lhes ser prestado o devido auxílio. (...) Na sua vertente interna, são desenvolvidas algumas atividades nesse aspeto. (...) O centro de intervenção de psicologia tem uma linha de apoio vinte e quatro horas por dia, para que os nossos militares possam ligar e solicitar essa intervenção, quando se sentirem mais necessitados. (...) um núcleo restrito de militares que trabalham diretamente com os Serviços Sociais para auxiliar os militares no apoio que necessitam, desde habitação, empréstimos, férias, laser, etc. (...) São realizadas reuniões de apoio aos casais, tendo em vista o flagelo do divórcio”.
	2.A.2.	“(…) e permitiria retirar os outputs indispensáveis às análises financeiras. Neste momento, retiramos muita informação do GerFIP e do sistema de gestão de receita, onde os centros de custo, códigos de material e ordens internas são o que de mais aproximado à contabilidade de gestão temos.”

E8	2.A.1.	“(…), o SAD/GNR providencia acordos para a prestação de cuidados de saúde, com entidades privadas, a um preço muitas vezes inferior ao das taxas moderadoras do SNS”.
E9	2.A.1.	“Desempenhamos diversas atividades a nível interno, (...)”.
	2.A.2.	“(…) tenham projeção para a sociedade em geral”.
E10	2.A.1.	“(…) acompanhamento dos beneficiários realizado pelo gabinete de apoio ao beneficiário juntamente com a DECO. (...) as colónias de férias de Quiaios e da Costa da Caparica que todos os anos alojam 5 turnos, de 108 crianças cada (...). Outra vertente são os lares académicos, em Lisboa, Porto, Coimbra e Évora. (...) as infraestruturas turísticas de veraneio, (...)”.
E11	2.A.2.	“Submeter ao Exmº Cmdt do CDF os pedidos para realização de estágios na GNR e os pedidos para realização de estudos/investigações sobre a GNR”.
E12	2.A.2.	“(…) a Guarda criou um núcleo (Núcleo de Investigação e Apoio a Vítimas Específicas) e diz que investigamos os crimes e prestamos o apoio adequado e possível às vítimas. (...) encaminhar uma vítima utilizando meios próprios, (...) a sociedade cada vez nos exige mais, no âmbito dos núcleos especializados de investigação e apoio a vítimas específicas, eles vão muito mais além do que é a sua missão. (...) acompanhamento e encaminhamento que estas vítimas necessitam”.
E13	2.A.2.	“Nesse agrupamento, deslocamo-nos a dois estabelecimentos de ensino abrangendo cerca de meia centena de alunos. (...), têm estabelecido contactos com o ensino especial público ou instituições privadas sem fins lucrativos. (...) instituições que tragam alunos para que realizemos atividades assistidas por animais”.
E14	2.A.1.	“(…) prospeção e valorização de boas práticas, normalmente vocacionadas para a componente interna (...)”.
	2.A.2.	“(…) iniciativas e atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos e estruturas nesse âmbito”.
E15	2.A.2.	“(…) trabalho que a Guarda desempenha junto da população mais vulnerável, idosos e crianças. (...), os idosos e os idosos em segurança, (...). Idoso, crianças e outras situações como IPO, associação Acreditar, crianças com cancro, a Guarda faz muita coisa. (...) fazendo concertos para os miúdos que aguardam por tratamento. (...) num grande concerto de beneficência, no Porto”.
E16	2.A.1.	“Os Serviços Sociais, (...) algumas medidas internas na GNR que também visem a promoção da igualdade de género. (...) conciliação da vida pessoal e profissional, (...) o Centro Clínico na assistência na doença (...) se concretizará nomeadamente no Centro de Psicologia. (...) parceria com o Hospital das Forças Armadas, (...). A prevenção do suicídio (...) o apoio religioso (...)”.
	2.A.2.	“(…) recolha de bens alimentares e outros bens para colmatar as necessidades da população, são todos bons exemplos de Responsabilidade Social a nível externo”.
E17	2.A.2.	“(…) há vários projetos ligados com área da segurança, com a área do ambiente e com a proteção dos direitos, (...) parcerias com as organizações que estão no terreno, as ações de sensibilização e formação (feitas em permanência), os recentes contactos que tivemos com os vossos recursos de cinoterapia e hipoterapia. (...) abrir de portas das vossas instalações e serviços para que a comunidade entrasse, (...)”.
Questão n.º 3 – De que forma as respostas sociais desenvolvidas pela GNR, a nível interno e externo, vêm vertidas na sua estratégia?		
E1	3.A.2.	“Temos a estratégia parcelar número três, que fala sobre a estratégia dos recursos humanos (...). Depois, existe outra estratégia que é a das relações públicas (...)”.
E2	3.A.2.	“(…) o que há é uma política de relações públicas”.
	3.A.4.	“Não é explícito nem vincado, não se considera uma prioridade”.
E3	3.A.4.	“(…) em termos de economia e eficiência e permite a implementação de medidas corretivas.”

E4	3.A.1.	“(…) estratégica da Guarda naquela visão 2020, (...) existem alguns pontos que revelam nitidamente uma propensão da própria Guarda para a execução da Responsabilidade Social que lhe cabe”.
E5	3.A.4.	“(…) dá abertura para que a nível dos Comandos, seja Comando Operacional, seja os outros Comandos, sejam implementadas ações que vão de encontra aquilo que é a Responsabilidade Social”.
E6	3.A.4.	“A estratégia da Guarda 2020 não enquadra explicitamente as respostas sociais no âmbito da Responsabilidade Social”.
E7	3.A.1.	“Entendo que a estratégia que é definida pelo Comando Superior da Guarda, tem sempre esta componente vertida. (...) por isso sim, faz parte da estratégia da Guarda”.
	3.A.2.	“(…) Direção de Relações Públicas, Direção de História e Cultura (...)”.
	3.A.3.	“(…) e os Serviços Sociais. (...) estão sempre associados os Serviços Sociais”.
E8	3.A.4.	“(…), não existe qualquer menção à Responsabilidade Social”.
E9	3.A.2.	“(…) estratégia e missão do Serviço de Assistência Religiosa (...)”.
	3.A.4.	“(…), não existe qualquer tipo de orientação à prática destas ações”.
E10	3.A.2.	“A estratégia é delineada pelo conselho de direção”.
	3.A.4.	“(…) orientações estratégicas ao nível dos SSGNR é decidido no conselho de direção”.
E11	3.A.4.	“(…), não existe qualquer orientação estratégica”.
E12	3.A.4.	“Mesmo que não venham vertido na Estratégia, (...)”.
E13	3.A.4.	“Na estratégia da Guarda não há nenhuma alusão a este tipo de ações. (...) não existiu ou existe qualquer orientação superior”.
E14	3.A.1.	“(…) é possível extrair diversas, indiretamente, relacionadas com a Responsabilidade Social (...)”.
	3.A.4.	“(…) falta agregar formalmente todas as iniciativas para podermos falar de uma verdadeira política de Responsabilidade Social integral e plenamente vincada”.
E15	3.A.2.	“Na estratégia de comunicação (...)”.
	3.A.4.	“(…) poderia estar mais explícito na diretiva, (...)”.
E16	3.A.4.	“Desconheço que exista alguma orientação estratégica na GNR (...)”.
E17	3.A.4.	“Pelo que sei, não existe qualquer orientação estratégica, quer para a prática das ações de RS, quer (...)”.
Questão n.º 4 – Na sua opinião, visa o desenvolvimento da Responsabilidade Social concretizar uma Gestão Estratégica?		
E1	4.A.2.	“Sem dúvida nenhuma. (...) todas as ações concorrem para uma contínua adaptação ao meio envolvente e às necessidades da população”.
E2	4.A.3.	“É evidente que sim. Tudo o que é apoio ou solidariedade social, faz com que as instituições tenham uma melhor aceitação”.
	4.A.4.	“(…) aplicando os meios de forma adequada, podemos realizar a nossa vertente e a da Responsabilidade Social”.
E3	4.A.2.	“A Gestão Estratégica visa diversos patamares, nomeadamente o meio ambiente e satisfação dos intervenientes”.
E4	4.A.1.	“Esta contenção leva, automaticamente, a um planeamento, organização, direção e controlo mais rigoroso de todos os meios humanos e materiais”.
	4.A.2.	“(…) mas também uma aposta por exemplo nas responsabilidades ambientais (...). Existe, hoje em dia, uma consciência ecológica e que a Guarda não é alheia, (...) nós temos que acompanhar a própria sociedade no que diz respeito a esta questão de recursos sustentáveis”.
	4.A.4.	“(…) através da aplicação de recursos, duma forma mais eficaz e mais eficiente, torna possível (...). O que tem acontecido é que há uma tentativa de fazer mais com menos. (...) implica que tenha que haver não só o uso racional dos recursos (...)”.
E5	4.A.5.	“Todos estes decorrem, não do querer afirmar-se, mas da vontade de estar mais próxima do cidadão. Será mais por aí do que em termos de gestão estratégica”.
E6	4.A.5.	“Só após este poderemos gerir a RS estrategicamente”.

E7	4.A.3.	“Dizer que a Guarda o está a fazer de modo a ganhar uma vantagem competitiva face a outras instituições, não seria apropriado apesar de poder ser verdade”.
E8	4.A.4.	“(…) é o primeiro passo para a motivação e satisfação dos nossos militares”.
E9	4.A.4.	“(…), o cuidado pelo bem-estar pessoal de quem a constitui. Uma pessoa feliz é necessariamente mais produtiva do que uma pessoa infeliz, (…)”.
E10	4.A.1.	“(…) e aí interessa ter em conta os conceitos e ferramentas da gestão estratégica”.
	4.A.4.	“(…) e aí interessa ter em conta os conceitos e ferramentas da gestão estratégica”.
E11	4.A.3.	“(…) na ótica de criar vantagens competitivas e distintivas”.
E12	4.A.2.	“Vai continuar a investir nisto porque os cidadãos pedem. Há uma clara pressão. (….) A vítima e a sociedade são cada vez mais exigente e as nossas respostas têm que ser multifacetadas”.
E13	4.A.5.	“Não há propriamente uma gestão estratégica, nem mesmo uma gestão, as coisas acontecem com um retorno natural”.
E14	4.A.2.	“necessidades da população”.
E15	4.A.3.	“(…), pela valorização da instituição, criando uma vantagem competitiva. Valoriza o grupo, a GNR. Se é um fator distintivo (…)”.
E16	4.A.4.	“A GNR tem muitos meios, automóveis, militares, ao dispor que em determinada situação podem ser canalizados para ajudar a população para um determinado objetivo”-
E17	4.A.2.	“(…) acaba por direcionar, não só para aquilo que é a prática, mas também vos dá uma visão muito mais alargada daquilo que é o território”.
Questão n.º 5 – Na sua opinião, são os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?		
E1	5.A.1.	“Sim, são”.
E2	5.A.3.	“Este tipo de missões, (…), exige uma qualificação das pessoas para lidar com a população. E a meu ver, não temos recursos qualificados nessa área”.
	5.A.4.	“(…) temos algumas restrições de recursos materiais”.
E3	5.A.1.	“Temos os meios adequados (…)”.
	5.A.4.	“Isto é, utilizamos os meios de forma eficaz para o cumprimento da nossa missão (que nunca podemos pôr em causa) e eficientemente para cumprir essas ações de Responsabilidade Social”.
E4	5.A.2.	“Quer a nível de quantidade, (….) verifica-se um défice”.
	5.A.3.	“(…) quer de qualidade dos recursos verifica-se um défice”.
E5	5.A.1.	“(…) acho que estamos a fazer o que nos têm solicitado, dentro do possível”.
	5.A.2.	“(…) a nível do GIC precisávamos de mais binómios e mais pessoal”.
E6	5.A.1.	“Os recursos existentes na Guarda, particularmente os humanos, permitem um efetivo desenvolvimento da CSR”.
	5.A.3.	“(…) a falta de informação e de formação nesta área que elucida e enquadre as atividades deste âmbito”.
E7	5.A.2.	“Sentimos, no dia-a-dia, a necessidade de recursos humanos, tanto em quantidade (….) podemos dizer que estamos perante uma situação em que os meios humanos não são suficientes”.
	5.A.3.	“Sentimos, no dia-a-dia, a necessidade de recursos humanos, (….) como em qualidade. (….) numa maior especialização dos nossos militares.”.
	5.A.4.	“(…) também os recursos financeiros são em decréscimo”.
E8	5.A.1.	“Penso que a GNR tem feito um esforço em conseguir recursos adequados à Responsabilidade Social”
E9	5.A.1.	“(…) são os adequados”
E10	5.A.1.	“(…) é uma questão de adequar aos nossos objetivos e gerir prioridades”.
E11	5.A.2.	“Denota-se a existência de um défice de recursos humanos (…)”.
	5.A.3.	“(…) e de formação dos mesmos para este âmbito em específico”.
E12	5.A.2.	“(…) os recursos humanos são uma tragédia, (….) Os recursos disponíveis, humanos, são escassos (….)”
E13	5.A.1.	“Sim”

E14	5.A.1.	“(…) não se vislumbram grandes constrangimentos financeiros à prossecução destas iniciativas de Responsabilidade Social”.
E15	5.A.4.	“(…) constrangimentos financeiros”.
E16	5.A.1.	“(…) os existentes, já são favoráveis ao desempenho de todas as ações inerentes”.
E17	5.A.1.	“(…) mas os objetivos do projeto nunca foram postos em causa”.
Questão n.º 6 – É a ética inerente à GNR (força de segurança militar), condicionante/propícia ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?		
E1	6.A.2.	“Não vejo problemas de natureza ética nesta relação, nem que isso condicione a nossa atividade”.
E2	6.A.2.	“Há uns anos atrás, havia a ideia do militar ter sempre uma postura muito formal e rígida, mas neste momento as pessoas começam a mudar”.
E3	6.A.2.	“A nossa vertente militar é a grande vantagem”.
E4	6.A.2.	“Não é condicionante, pelo contrário”.
E5	6.A.2.	“Acho que é propícia a estas ações, (...)”.
E6	6.A.2.	“Os valores e a ética caraterizadoras da GNR são, em meu entender, potenciadoras do desenvolvimento da CSR na Guarda”.
E7	6.A.2.	“O conjunto de valores inerentes, não conflitua com isso, muito pelo contrário”.
E8	6.A.2.	“Sem dúvida propícia”.
E9	6.A.2.	“(…), promovem e exigem ações de âmbito da Responsabilização Social”.
E10	6.A.2.	“É mais que propícia, (...)”.
E11	6.A.2.	“(…), sendo nalguns casos uma vantagem, tendo em conta os valores associados à condição militar”.
E12	6.A.2.	“É propícia ao desenvolvimento. (...) O facto de sermos militares não é um constrangimento, pelo contrário, existe um melhor enquadramento hierárquico”.
E13	6.A.2.	“Assim, não existe nada, em termos éticos, menos claro”.
E14	6.A.2.	“A componente ética é altamente favorável ao desenvolvimento de ações ou políticas da Responsabilidade Social (...)”.
E15	6.A.2.	“É propícia”.
E16	6.A.2.	“(…) penso que até poderá ser benéfico”.
E17	6.A.2.	“É propícia (...)”.
Questão n.º 7 – É a cultura organizacional da GNR propícia ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social?		
E1	7.A.2.	“(…) revela que a Guarda está a usufruir da sua Cultura Organizacional a favor destas práticas”.
E2	7.A.2.	“Podemos potenciar e temos condições para fazer mais e melhor, tendo em conta aquilo que é a nossa cultura e requisitos deontológicos da nossa profissão”.
E3	7.A.2.	“Sim, perfeitamente”.
E4	7.A.2.	“(…) portanto a Cultura Organizacional está no bom caminho, (...)”.
E5	7.A.2.	“Sim (...). Mas eu julgo que está associada à postura do nosso militar o querer ajudar, contribuir, o fazer o bem, o fazer cumprir a lei”.
E6	7.A.2.	“(…) a cultura da Guarda é favorável ao desenvolvimento da CSR”.
E7	7.A.2.	“Por isso, não vejo nenhum conflito no desenvolvimento destas atividades por parte na nossa instituição e da sua cultura, muito pelo contrário, acho que é positiva e ajuda”.
E8	7.A.2.	“Talvez agora mais que antes. (...) essa Responsabilidade Social tem progressivamente vindo a fazer parte da cultura da Guarda”.
E9	7.A.2.	“Entendo que sim”.
E10	7.A.2.	“A nossa cultura organizacional tem inerente uma ética de servir e de responsabilidade”.
E11	7.A.2.	“Sim”.
E12	7.A.2.	“(…) é bastante propícia”.

E13	7.A.2.	“(…) a cultura organizacional apoiou estas iniciativas”.
E14	7.A.1.	“(…) a absorver eventuais constrangimentos associados à cultura e resistência interna para adoção de novas práticas”.
E15	7.A.1.	“Ainda há um trabalho a fazer nesta área da cultura organizacional. As orientações existem mas não existe uma cultura”.
E16	7.A.2.	“(…) é propícia ao desenvolvimento dessas atividades”.
E17	7.A.2.	“Sim, acho que é propícia (…)”.
Questão n.º 8 - Quais são os principais pontos fortes da prática da Responsabilidade Social?		
E1	8.A.1.	“Assim, a dispersão territorial da Guarda, sendo a única presente, nos lugares mais recônditos do país, é sem dúvida um ponto forte”.
	8.A.2.	“A coesão e o sentimento de pertença a nível interno”.
	8.A.3.	“Também, o reconhecimento e a simpatia que a população nutre pela Guarda, se revela um ponto forte nosso”.
E2	8.A.1.	“A dispersão territorial permite-nos chegar onde mais ninguém chega”.
	8.A.3.	“Contacto e proximidade com as populações, nomeadamente nos meios pequenos”.
E3	8.A.3.	“(…), a interação entre a instituição e a população”.
	8.A.4.	“(…), o facto da organização cumprir esta missão social”.
E4	8.A.3.	“A proximidade fica patente nas pessoas, (…)”.
	8.A.4.	“(…) a disponibilidade e a capacidade da Guarda para desempenhar ações fora do que é a sua missão”.
E5	8.A.2.	“O estatuto e condição militar”.
	8.A.4.	“Organização e recursos. Visão e a estratégia da Guarda”.
E6	8.A.2.	“Os pontos fortes da GNR para a prática da CSR prendem-se com a cultura e valores no seio da instituição”.
E7	8.A.1.	“Dispersão territorial, porque estamos mais próximos da população”.
E8	8.A.2.	“A motivação e a satisfação dos militares e, consequentemente, a sua eficiência e eficácia no desempenho da sua missão”.
	8.A.4.	“Alinhamento da política da GNR com as políticas das entidades civis”.
E9	8.A.2.	“A promoção dos valores humanos (…)”.
	8.A.3.	“(…) e a aproximação da Guarda aos cidadãos”.
E10	8.A.1.	“A nossa presença no país. (...) Património extenso e em localização diversificada”.
	8.A.2.	“(…) forte cultura organizacional. O sentido de dever, a responsabilidade, a disciplina e a disponibilidade total”.
	8.A.4.	“Organização (...). Capacidade de organização e planeamento. Leque diversificado de serviços”.
E11	8.A.1.	“(…) sua implantação em todo o território nacional (…)”.
	8.A.3.	“(…) o grande conhecimento da realidade social de toda a população residente, (…)”.
E12	8.A.2.	“(…), o muito saber acumulado”.
	8.A.3.	“(…) este contacto com a população”.
	8.A.4.	“Acima de tudo a hierarquia”.
E13	8.A.2.	“(…) o ganho de conhecimento na área técnica”.
	8.A.3.	“A proximidade fica patente nas pessoas, a disponibilidade e a capacidade da Guarda para desempenhar ações fora do que é a sua missão”.
E14	8.A.1.	“Dispersão territorial (…)”
	8.A.3.	“(…) e a inerente proximidade com o cidadão”.
E15	8.A.1.	“Dispersão territorial (94%)”.
	8.A.2.	“(…) a formação, a disciplina e os deveres que os militares que constituem esta organização acreditam”.
E16	8.A.3.	“(…) a proximidade com a população é um fator a relevar, (…)”.
E17	8.A.1.	“Uma abordagem mais transversal pela sua dispersão no território”.
	8.A.2.	“Já há uma abordagem muito mais inovadora, (…)”.
	8.A.4.	“O facto de estarem connosco, tanto neste projeto, (…)”.
Questão n.º 9 – Quais são os principais pontos fracos da prática da Responsabilidade Social?		

E1	9.A.4.	“(…) a estrutura, por vezes, demasiado rígida e hierárquica da nossa instituição”.
E2	9.A.3.	“O nosso ponto fraco será não haver uma estratégia orientada para este tipo de ações”.
E3	9.A.5.	“Sinceramente, não vejo qualquer tipo de ponto fraco”.
E4	9.A.3.	“(…) o facto de não existir uma estratégia clara e explícita que nos proponha objetivos e alcançar (…)”.
E5	9.A.2.	“Alguns recursos”.
E6	9.A.2.	“(…), devido à falta de meios”.
E7	9.A.1.	“Há um ponto fraco que de natureza orçamental que é falta de recursos humanos, que é gritante”.
	9.A.2.	“Também, algumas infraestruturas (condições) e equipamentos em falta”.
E8	9.A.1.	“(…) em termos de recursos qualificados para prestar esse apoio”.
	9.A.2.	“Eventuais custos acrescidos, (…)”.
	9.A.3.	“(…) incutir esta realidade e instruir de técnicas e mecanismos de Responsabilidade Social, (…)”.
E9	9.A.3.	“A inexistência de uma estratégia que potencie estas ações, (…)”.
E10	9.A.1.	“A formação. (….) Escassez de recursos humanos qualificados”.
	9.A.2.	“Fracca autonomia de gestão financeira”.
	9.A.4.	“(…) estrutura muito pesada”.
E11	9.A.1.	“Os escassos recursos humanos (…)”.
	9.A.2.	“Os escassos recursos (….) e materiais alocados ao desenvolvimento da CSR”.
	9.A.3.	“Estão associados à insuficiente importância atribuída à CSR, que se deduz pela inexistência de uma estratégia explícita”.
E12	9.A.1.	“Os recursos humanos a nível interno, as rotações que temos”.
	9.A.3.	“A inexistência de uma estratégia que oriente e incentive a prática destas ações”.
E13	9.A.1.	“Dependendo sempre do efetivo (…)”.
	9.A.3.	“Desde já a inexistência de uma estratégia que aborde e sugira a prática destas ações”.
E14	9.A.5.	“Não se vislumbram pontos fracos”.
E15	9.A.1.	“A falta de recursos humanos (…)”.
	9.A.3.	“Falta (….) e estratégia relativamente à Responsabilidade Social”.
E16	9.A.1.	“(…) o grande volume de trabalho com que os militares se deparam, podem não conseguir participar nestas ações”.
	9.A.3.	“(…) não existir uma estratégia definida, (…)”.
E17	9.A.1.	“(…) perceber quem está no lugar certo para desempenhar essas funções e não sei se é feito hoje em dia, (…)”.
	9.A.2.	“A gestão interna torna-se mais difícil em termos de recursos, (…)”.
	9.A.4.	“Outra importante, é que sendo uma estrutura tão grande, (…)”.
Questão n.º 10 - Na sua opinião quais são as oportunidades que podem surgir do desenvolvimento da Responsabilidade Social?		
E1	10.A.3.	“Uma melhor interação com a população, maior reconhecimento e aceitação, colaboração que a população voluntariamente nos presta”.
E2	10.A.2.	“Uma diminuição dos meios coercivos para cumprir a legalidade”.
	10.A.3.	“Reforço e melhoria da imagem institucional”.
E3	10.A.3.	“Uma oportunidade será, mudar a forma como a população “olha” para nós, mudar a imagem que têm sobre nós. (….) Vemos em todas estas ações uma forma de manter a boa imagem da Guarda”.
E4	10.A.1.	“(…), isso permite com que todas as outras organizações, o próprio estado, as próprias populações através das suas associações civis, nos vejam como parceiros”.
E5	10.A.2.	“Uma maior perceção das necessidades da população”.
	10.A.3.	“(…) uma oportunidade para a Guarda poder, através dos seus programas, mostrar aquilo que tem, aproximar-se e dar-se a conhecer a si”.
E6	10.A.2.	“(…), que podem abrir novos campos de intervenção consequentes e

		concordantes com as missões da Guarda, (...)”.
	10.A.3.	“(…), para além de potenciarem a sua imagem, quer a nível interno quer a nível externo”.
E7	10.A.1.	“Parcerias”.
	10.A.1.	“Eventuais parcerias”.
E8	10.A.3.	“Um grande contributo para a potenciação da imagem e reputação da Guarda”.
E9	10.A.3.	“(…), um maior respeito pela pessoa dos militares e seus valores, (...) a criação de uma cultura de aproximação da Guarda ao cidadão, (...)”.
	10.A.1.	“Crescente potencial de novos parceiros (...). Partilha de experiências e informação (...). Estabelecimento de instruções e procedimentos de coordenação a diversos níveis: nível interno e nível de delegações”.
	10.A.2.	“Evolução das tecnologias de Informação e Comunicação”.
E11	10.A.3.	“O desenvolvimento da CSR constitui-se como um fator diferenciador (...)”.
	10.A.2.	“O relacionamento com as redes sociais”.
E12	10.A.3.	“Projeção do nosso site e facebook. (...) a nível das redes sociais de projeção da imagem e da Responsabilidade Social da Guarda”.
E13	10.A.3.	“(…) alguém há-de perceber como tudo aconteceu e aí o papel ativo da Guarda será reconhecido”.
	10.A.2.	“Adoção de novas práticas de gestão”.
E14	10.A.3.	“Reforço do prestígio e da imagem institucional”.
E15	10.A.3.	“Estas ações vão possibilitar e promover esta força humana, (...). Todo o nosso serviço policial de segurança é potenciado”.
	10.A.1.	“Analisar outras instituições, congéneres à vossa, (...)”.
E16	10.A.3.	“(…) demonstrar o que já é feito na GNR em termos de Responsabilidade Social, (...)”.
	10.A.1.	“Quando fizemos formação convosco, (...)”.
E17	10.A.2.	“(…) abordagem muito mais concertada tendo em conta aquilo que são as várias necessidades de todas as partes interessadas, (...)”.
	10.A.3.	“(…) a potenciação da marca GNR”.
Questão n.º 11 - Na sua opinião quais são as ameaças (constrangimentos) que podem influenciar o desenvolvimento da Responsabilidade Social?		
	11.A.1.	“As restrições orçamentais (...)”.
	11.A.2.	“Incompreensões de outros organismos”.
E1	11.A.1.	“As restrições financeiras (...)”.
	11.A.2.	“A concorrência, ou seja, que façam melhor que nós”.
E2	11.A.3.	“E é aí que reside uma enorme oportunidade e uma ausência de ameaças”.
E3	11.A.1.	“(…), contenção orçamental é uma ameaça”.
E4	11.A.1.	“Eu vejo sempre os recursos, a crise económica e financeira é uma ameaça presente e bastante considerável”.
E5	11.A.2.	“Falta de perceção por parte de outras estruturas (...)”.
	11.A.1.	“Além da atual crise económica, (...)”.
E6	11.A.2.	“(…) desenvolvimento da mesma, de forma consistente e intensa, por parte de outras Forças de Segurança”.
E7	11.A.1.	“Associado a isso vêm sempre as crises económicas, financeiras, (...)”.
E8	11.A.1.	“(…), é a comum e geral crise económica e financeira (...)”.
E9	11.A.1.	“(…) atual conjuntura económica (...)”.
E10	11.A.1.	“Restrições à contratação de pessoal. Constrangimentos orçamentais impostos a toda a Administração Pública”.
E11	11.A.1.	“(…) crise económica que provoca restrições a níveis orçamentais”.
E12	11.A.1.	“(…) a falta de orçamento e a crise económica que obriga a estas restrições orçamentais”.
E13	11.A.1.	“A alteração da conjuntura económica, social e legal (...)”.
E14	11.A.2.	“(…) considerando a possibilidade de outros stakeholders (que partilham responsabilidades no âmbito da segurança pública) serem pioneiros na

		adoção de determinadas políticas de Responsabilidade Social, o aspeto diferenciador é colocado em causa”.
	11.A.3.	“Não se vislumbram ameaças ou constrangimentos”.
E15	11.A.1.	“As restrições financeiras são sem dúvida uma ameaça”.
E16	11.A.1.	“Se houver contenção de custos será uma ameaça, (...)”.
	11.A.1.	“Os cortes são sempre uma ameaça”.
E17	11.A.2.	“Não se pretende que a GNR descaracterize a sua intervenção para passar a substituir organizações que têm esta missão”.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE H – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

H.1. Difusão do questionário pelo dispositivo

Evidencia-se o *email* endereçado ao Comando de Doutrina e Formação da GNR para a difusão e posterior realização do inquérito por questionário por todo dispositivo, entenda-se Comandos Territoriais. Salienta-se que recorreu-se ao *email* institucional.

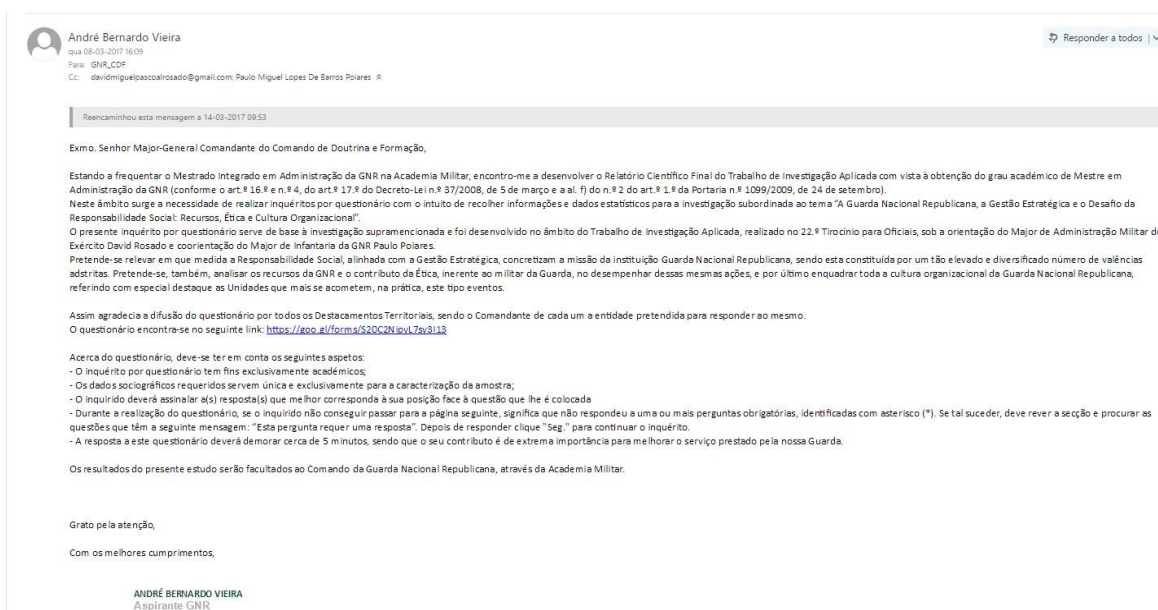


Figura n.º 5 – Imagem demonstrativa do *email* enviado ao Comando de Doutrina e Formação da GNR

Fonte: *Email da GNR*

H.2. Inquérito por questionário

A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional.

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração da GNR, surge a necessidade de realizar inquéritos, nomeadamente por questionário, com o intuito de recolher e validar informações para a investigação subordinada ao tema "A Guarda Nacional Republicana, a Gestão Estratégica e o Desafio da Responsabilidade Social: Recursos, Ética e Cultura Organizacional".

Com a presente investigação pretende-se analisar as ações desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social pela GNR, sendo que o foco dessa análise serão os recursos, a ética e a cultura organizacional, relacionando estas com a aplicação duma gestão estratégica.

Este questionário é constituído por 23 perguntas de escolha múltipla e não demorará mais que 5 MINUTOS a preencher.

Desde já, agradeço a sua colaboração e disponibilidade!

ANDRÉ BERNARDO VIEIRA
Aspirante GNR Administração
Guarda Nacional Republicana • Escola da Guarda
• Telm: 969 401 960
• Email1: anber.vieira@gmail.com
• Email2: vieira.ab@gnr.pt

***Obrigatório**

1. Nome completo: *

2. Posto: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Alferes
☐ Tenente
☐ Capitão
☐ Major

3. Função: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Comandante Destacamento Territorial
☐ 2º Comandante Destacamento Territorial
☐ Outro: _____

4. Destacamento Territorial: *

Políticas em matéria de local de trabalho (RS: vertente interna)

Figura n.º 6 – Inquérito por questionário página n.º 1

Fonte: Google Forms

5. 1. Incentiva os seus militares a desenvolverem competências reais e carreiras a longo prazo (por exemplo através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

6. 2. Existe algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

7. 3. Existe articulação GNR (DTer)/militar quanto à análise e decisão de projetos/atividades/tarefas e programas de interesse comum, por forma a viabilizar uma gestão participada, a todos os níveis (transparência de formas de gestão)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

8. 4. A GNR dispõe de planos em matéria de saúde, segurança e apoio social que protejam adequadamente os seus militares? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

9. 4.1) Quais as UU/EE/OO que se identificam com esta vertente interna da RS?
(Possibilidade de seleccionar vários)

Marque todas que se aplicam.

☐ Centro de Apoio e Assistência Social

☐ Centro Clínico

☐ Serviço Assistência na Doença

☐ Serviço de Assistência Religiosa

☐ Serviços Sociais

☐ Outro: _____

Figura n.º 7 – Inquérito por questionário página n.º 2

Fonte: Google Forms

10. 5. Preocupa-se em proporcionar aos seus militares um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

Políticas ambientais (RS: ambiental)

11. 6. Já tentou reduzir o impacto ambiental do seu Destacamento? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

12. 6.1) De que formas tentou reduzir esse impacto? (Possibilidade de seleccionar vários)

Marque todas que se aplicam.

☐ Poupança de energia

☐ Minimização e reciclagem de resíduos

☐ Prevenção da poluição

☐ Protecção da natureza

☐ Opções de transporte sustentável

☐ Diminuição de custos, ex: reutilizar, reduzir e reciclar

☐ Existência de informação ambiental clara e precisa sobre serviços prestados

☐ Outro: _____

13. 7. Pode o seu Destacamento diminuir os custos reduzindo o seu impacto ambiental através das diferentes formas supracitadas? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

14. 8. No planeamento de ações/ operações/ eventos, pondera os potenciais impactos ambientais? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

Figura n.º 8 – Inquérito por questionário página n.º 3

Fonte: Google Forms

15. 9. O seu Destacamento disponibiliza informação ambiental clara e precisa sobre os seus serviços e atividades aos clientes, fornecedores e comunidade local? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

16. 10. Consegue identificar formas do seu Destacamento utilizar a sustentabilidade dos seus serviços para obter uma vantagem (redução de custos, maior eficiência)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

Políticas relativas à comunidade (RS: vertente externa)

17. 11. O seu Destacamento desempenha ações no âmbito da Responsabilidade Social? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

18. 11.1) Se sim, indique os Público/Agentes-Alvo:

Marque todas que se aplicam.

☐ Autoridades Públicas

☐ ONG (Organizações Sem Fins Lucrativos)

☐ Organizações patronais locais

☐ Hospitais

☐ Escolas

☐ Organizações da sociedade civil / Terceiro Sector

☐ Outro: _____

19. 11.2) Se sim, indique as Áreas de Interesse:

Marque todas que se aplicam.

☐ Integração social (tolerância étnica, coesão social)

☐ Cuidados de saúde

☐ Educação

☐ Qualidade vida em áreas como: desporto, cultura, conciliação familiar/profissional, apoio à infância/3ª idade/ deficiência

☐ Infraestruturas locais

☐ Segurança

☐ Outro: _____

Figura n.º 9 – Inquérito por questionário página n.º 4

Fonte: Google Forms

20. 11.3) Se sim, indique Formas de Participação:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Donativos pecuniários
- ☐ Donativos em género
- ☐ Prestação gratuita de serviços
- ☐ Ações de voluntariado dos militares
- ☐ Oportunidades de estágio ou de trabalho
- ☐ Participação dos militares em comidas, passeios btt, "trails" solidários
- ☐ Outro: _____

21. 11.4) Se sim, indique Formas de Envolvimento:

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ações isoladas
- ☐ Parcerias com outras entidades
- ☐ Outro: _____

22. 12. Tem dialogado com a comunidade local sobre questões desfavoráveis, controversas ou delicadas que envolvam a GNR? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte
- ☐ Não sei

23. 13. O seu Destacamento tenta fazer as suas aquisições no mercado local? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte
- ☐ Não sei

Valores da GNR (Ética)

24. 14. Denota a existência de um código de valores e regras de conduta entre os seus militares? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte
- ☐ Não sei

Figura n.º 10 – Inquérito por questionário página n.º 5

Fonte: Google Forms

25. 15. Comunica os valores do seu Destacamento a clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte
☐ Não sei

26. 16. A população conhece os valores e regras de conduta da GNR? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte
☐ Não sei

27. 17. Proporciona formação aos seus militares sobre a importância dos valores e regras de conduta do seu Destacamento ? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte
☐ Não sei

28. 18. Na sua opinião, como considera a ética inerente ao militar da GNR (força de segurança militar) face ao desenvolvimento da Responsabilidade Social? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Propícia
☐ Condicionante
☐ Indiferente
☐ Não sei

Responsabilidade Social na GNR

29. 19. Na sua opinião, são os recursos disponíveis à GNR, adequados ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte
☐ Não sei

Figura n.º 11 – Inquérito por questionário página n.º 6

Fonte: Google Forms

30. 20. Na sua opinião, é a cultura organizacional da GNR propícia ao desenvolvimento da sua Responsabilidade Social? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Em parte

☐ Não sei

31. 21. Atendendo à atual conjuntura económica e competências, atribuições e missão da GNR, em que medida considera necessário a prática da Responsabilidade Social na GNR? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito irrelevante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito relevante

32. 22. Considera relevante que a Responsabilidade Social venha vertida na estratégia da GNR? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito irrelevante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito relevante

33. 23. Na sua opinião, o desenvolvimento da Responsabilidade Social por parte da GNR visa concretizar uma Gestão Estratégica? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Completamente


Powered by
 Google Forms

Figura n.º 12 – Inquérito por questionário página n.º 7

Fonte: Google Forms.

APÊNDICE I – ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

I.1. Políticas em matéria de local de trabalho

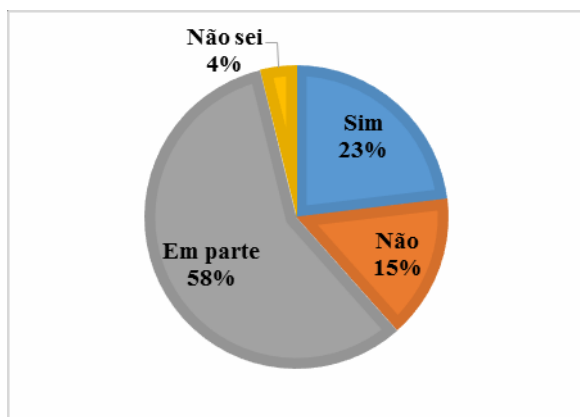


Gráfico n.º 3 – Questão n.º 1

Fonte: Elaboração Própria

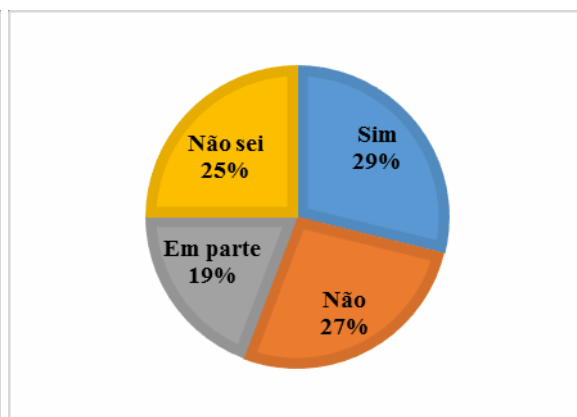


Gráfico n.º 4 – Questão n.º 2

Fonte: Elaboração Própria

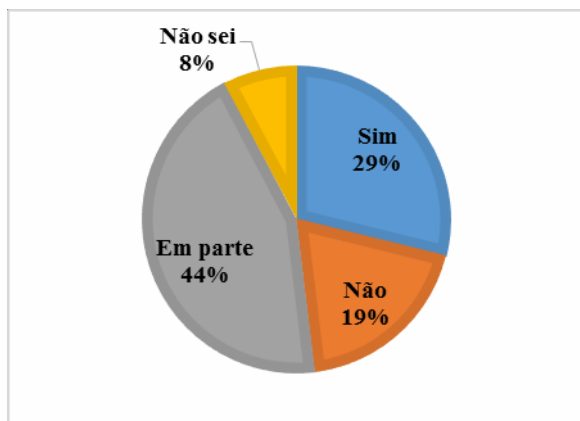


Gráfico n.º 5 – Questão n.º 3

Fonte: Elaboração Própria

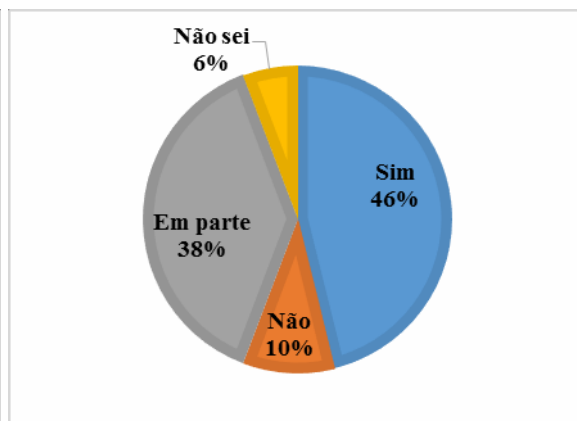


Gráfico n.º 6 – Questão n.º 4

Fonte: Elaboração Própria

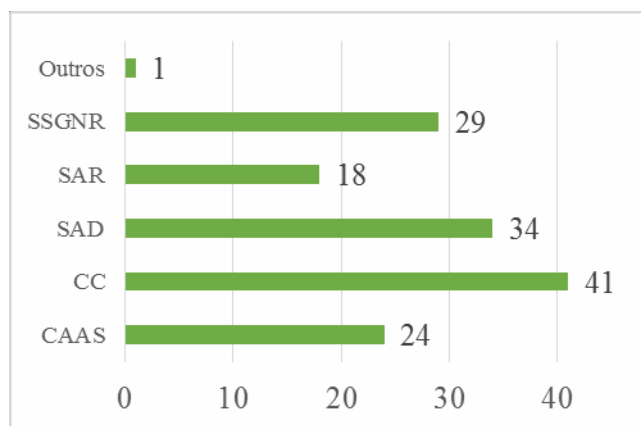


Gráfico n.º 7 – Questão n.º 4.1

Fonte: Elaboração Própria

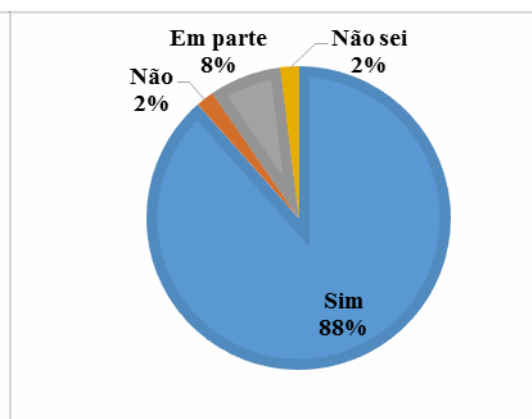


Gráfico n.º 8 – Questão n.º 5

Fonte: Elaboração Própria

I.2. Políticas ambientais

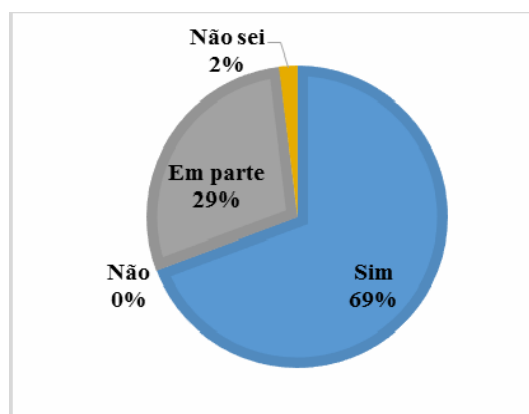


Gráfico n.º 9 – Questão n.º 6

Fonte: Elaboração Própria

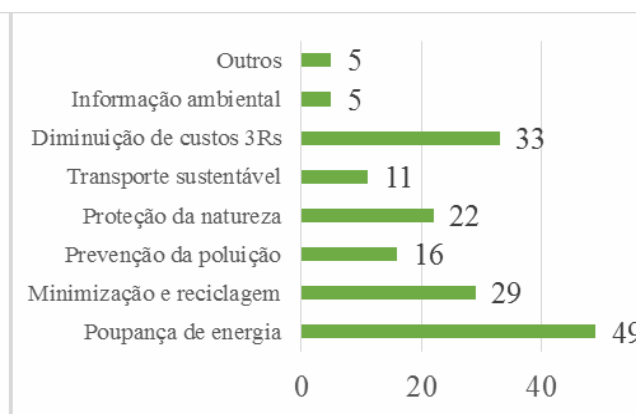


Gráfico n.º 10 – Questão n.º 6.1

Fonte: Elaboração Própria

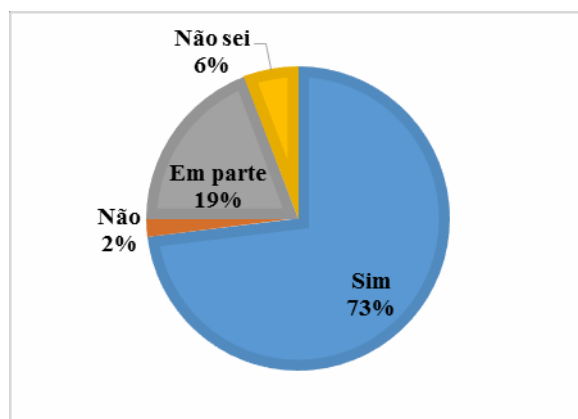


Gráfico n.º 11 – Questão n.º 7

Fonte: Elaboração Própria

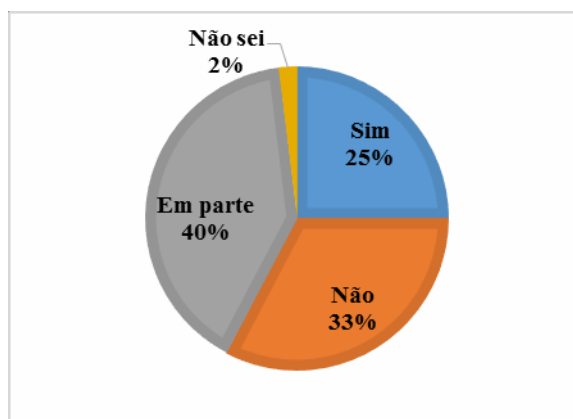


Gráfico n.º 12 – Questão n.º 8

Fonte: Elaboração Própria

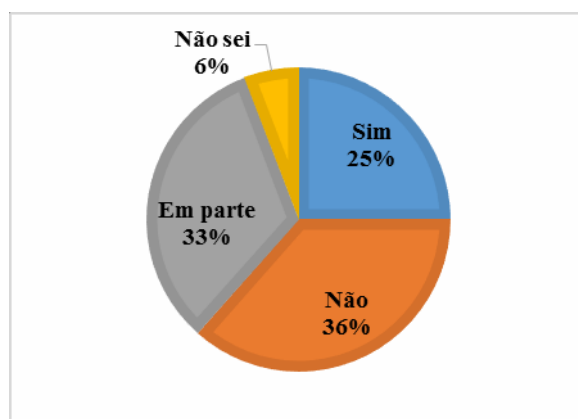


Gráfico n.º 13 – Questão n.º 9

Fonte: Elaboração Própria

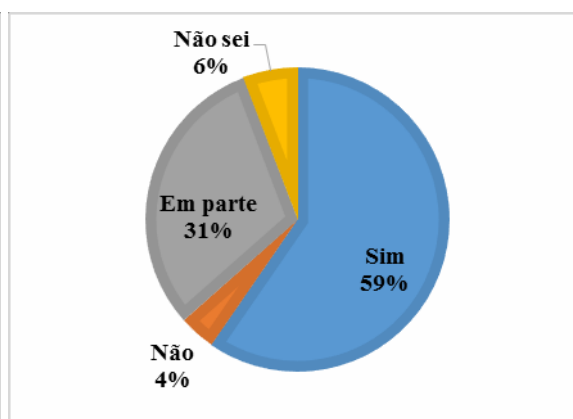


Gráfico n.º 14 – Questão n.º 10

Fonte: Elaboração Própria

I.3. Políticas relativas à comunidade

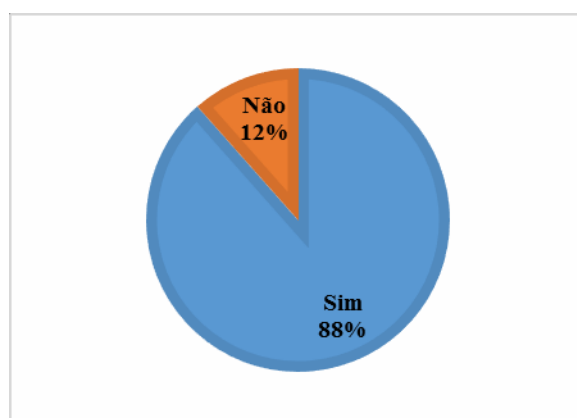


Gráfico n.º 15 – Questão n.º 11

Fonte: Elaboração Própria

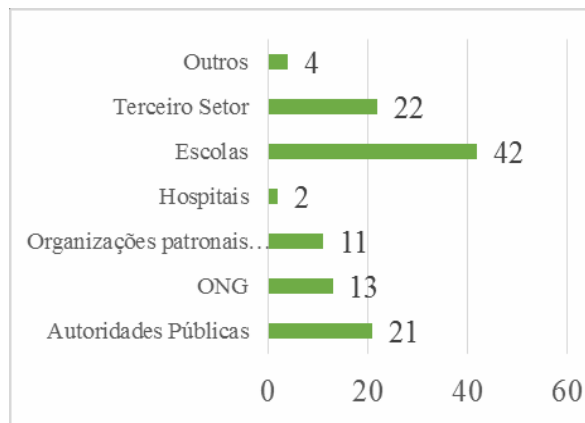


Gráfico n.º 16 – Questão n.º 11.1

Fonte: Elaboração Própria

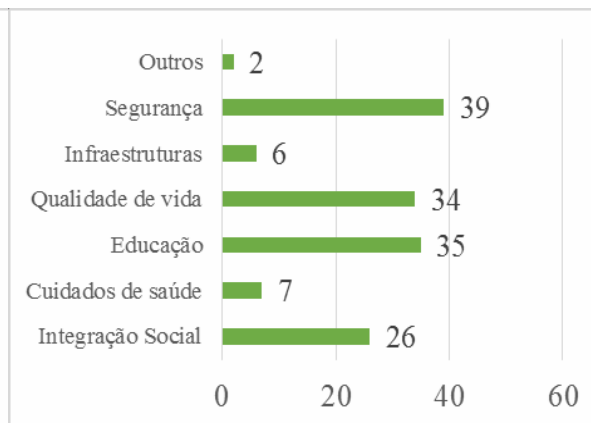


Gráfico n.º 17 – Questão n.º 11.2

Fonte: Elaboração Própria

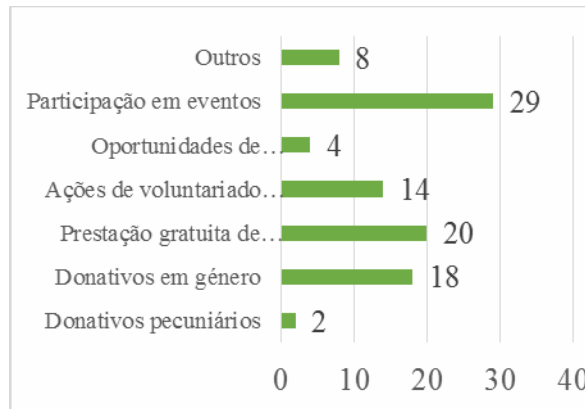


Gráfico n.º 18 – Questão n.º 11.3

Fonte: Elaboração Própria

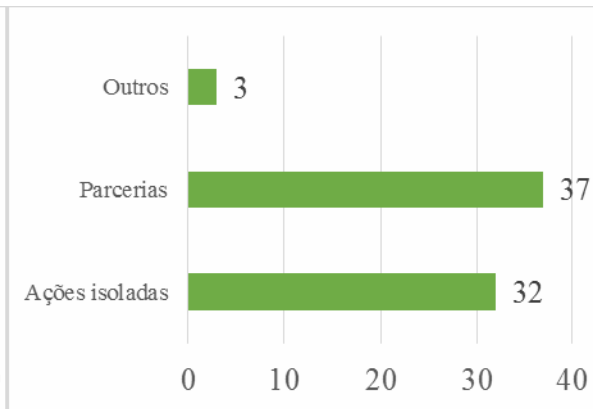


Gráfico n.º 19 – Questão n.º 11.4

Fonte: Elaboração Própria

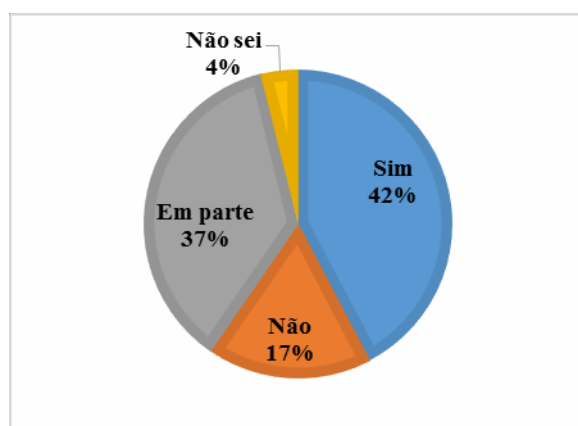


Gráfico n.º 20 – Questão n.º 12

Fonte: Elaboração Própria

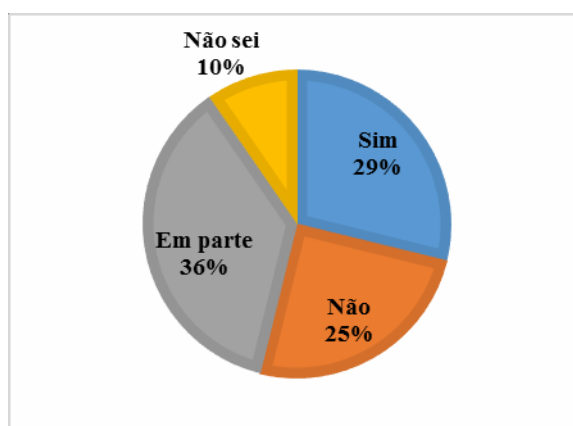


Gráfico n.º 21 – Questão n.º 13

Fonte: Elaboração Própria

I.4. Valores da GNR

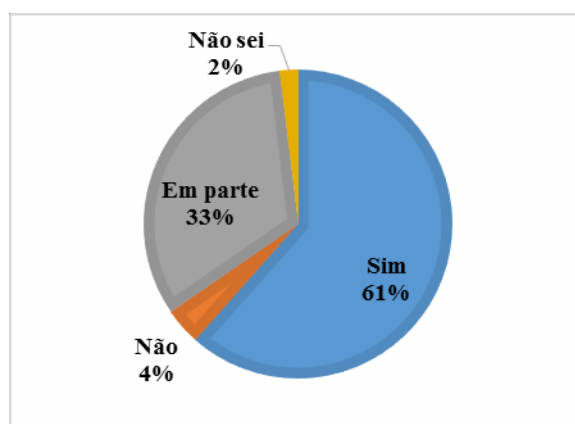


Gráfico n.º 22 – Questão n.º 14

Fonte: Elaboração Própria

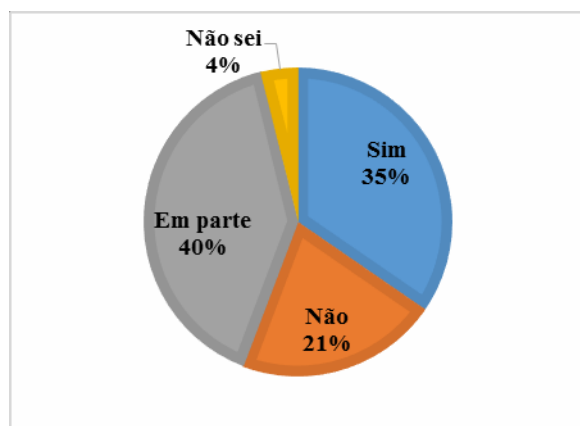


Gráfico n.º 23 – Questão n.º 15

Fonte: Elaboração Própria

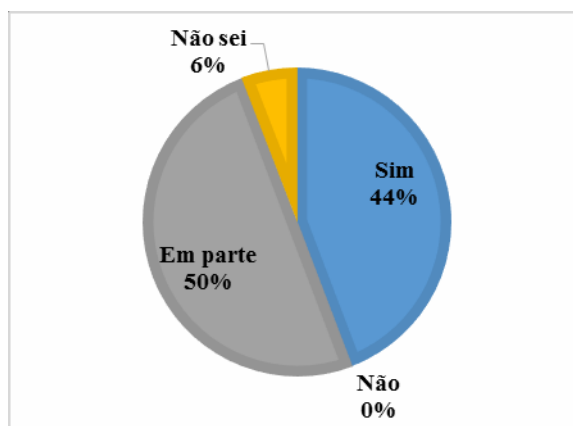


Gráfico n.º 24 – Questão n.º 16

Fonte: Elaboração Própria

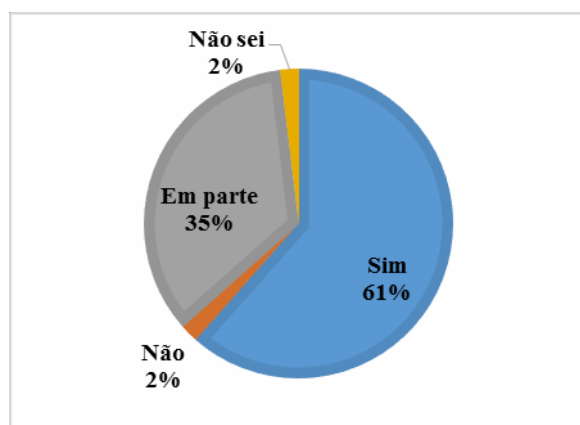


Gráfico n.º 25 – Questão n.º 17

Fonte: Elaboração Própria

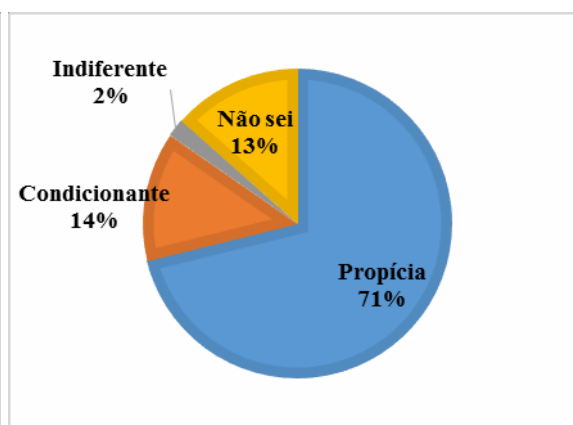


Gráfico n.º 26 – Questão n.º 18

Fonte: Elaboração Própria

I.5. Responsabilidade Social na GNR

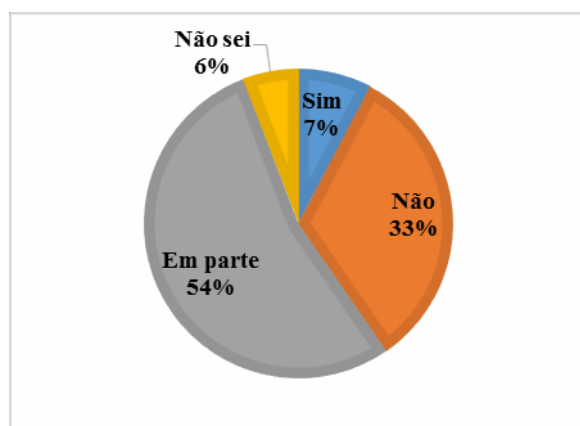


Gráfico n.º 27 – Questão n.º 19

Fonte: Elaboração Própria

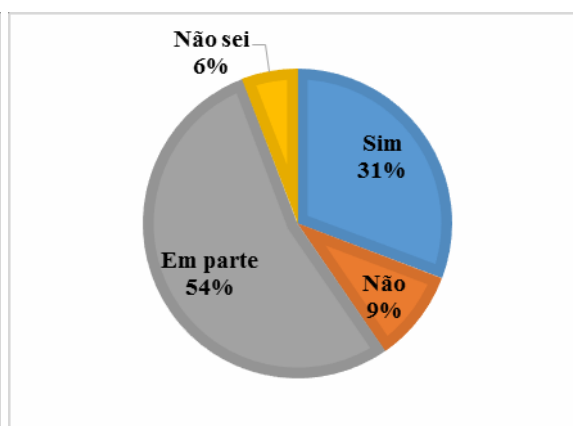


Gráfico n.º 28 – Questão n.º 20

Fonte: Elaboração Própria

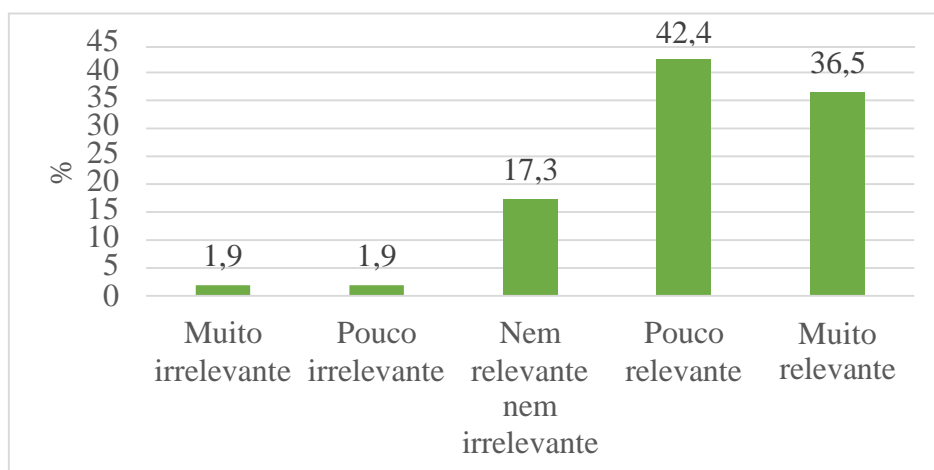


Gráfico n.º 29 – Questão n.º 21

Fonte: Elaboração Própria

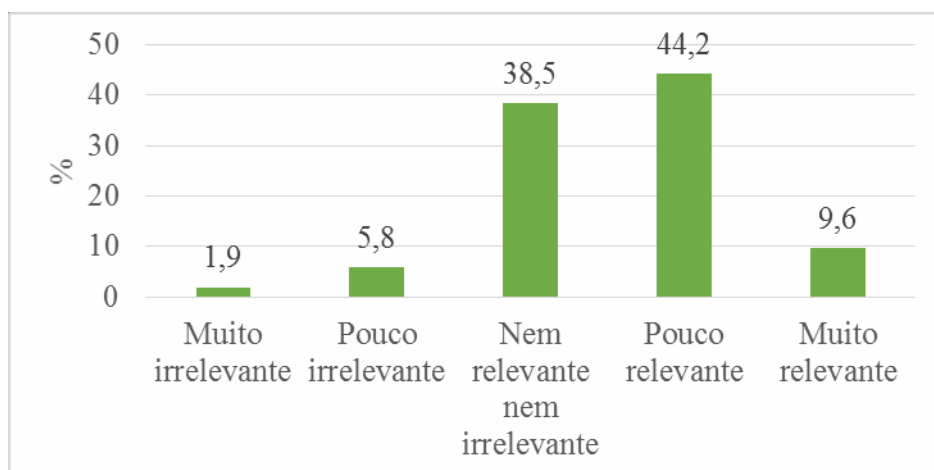


Gráfico n.º 30 – Questão n.º 22

Fonte: Elaboração Própria

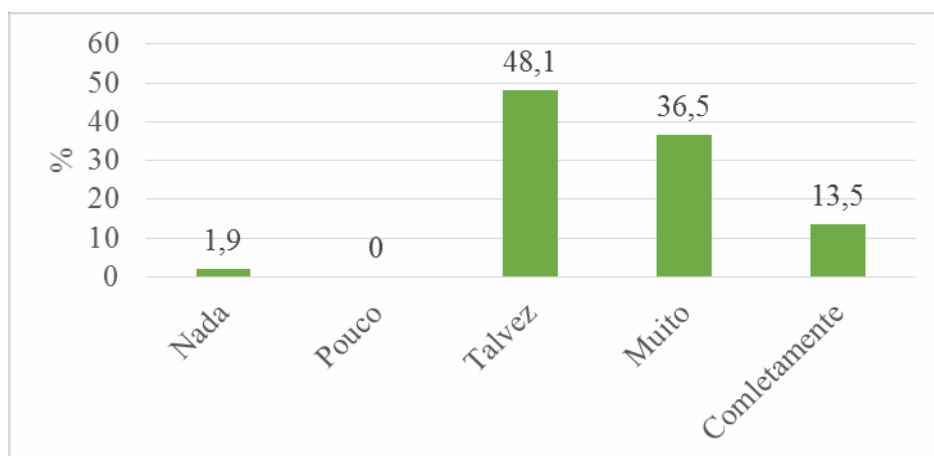


Gráfico n.º 31 – Questão n.º 23

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE J – ANÁLISE SWOT

		Análise	
		Pontos	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	<p>Aproveitar</p> <ul style="list-style-type: none"> – A dispersão territorial da GNR pelo território nacional e mar territorial; – A cultura organizacional da instituição e a ética da GNR, nomeadamente, a sua condição militar e os valores cultivados no seu seio; – O contacto e proximidade com a população fruto da missão, atribuições e competências desenvolvidas diariamente pelos militares da GNR no desempenhar das suas funções. – A organização, recursos e estratégia da GNR; – Os Cmdts/Diretores/Chefes estão cada vez mais sensibilizados para a importância e necessidade da prática da RS; – A RS como fator motivacional dos militares na sua dimensão social interna, e como fator protetor na sua dimensão social interna. 	<p>Desenvolver</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contactos e eventuais parcerias nesta área com entidades externas; – Novos campos e formas mais adequadas de intervenção; – E potenciar a imagem da GNR pelos meios de comunicação social e por toda a sociedade; – Uma estratégia clara, explícita e que forneça orientações adequadas ao desenvolvimento da RS; – A Gestão Estratégica como fator de contínua adaptação ao meio envolvente e às necessidades da população; – A Gestão Estratégica de forma a incrementar os níveis de eficácia e eficiência no cumprimento da missão e objetivos da GNR.
	Ameaças	<p>Combater</p> <ul style="list-style-type: none"> – A crise económica e restrições orçamentais inerentes; – Realizar ações com os meios distintivos da GNR, como fator distintivo face a ações desenvolvidas por outras FSS e/ou entidades privadas. 	<p>Melhorar</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aproveitamento dos recursos humanos; – Utilização dos recursos materiais; – A difusão de uma estratégia de RS por todo o dispositivo; – Estrutura rígida e hierárquica.

Tabela n.º 7 – Estratégias de Desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

ANEXO A – ANÁLISE SWOT GNR

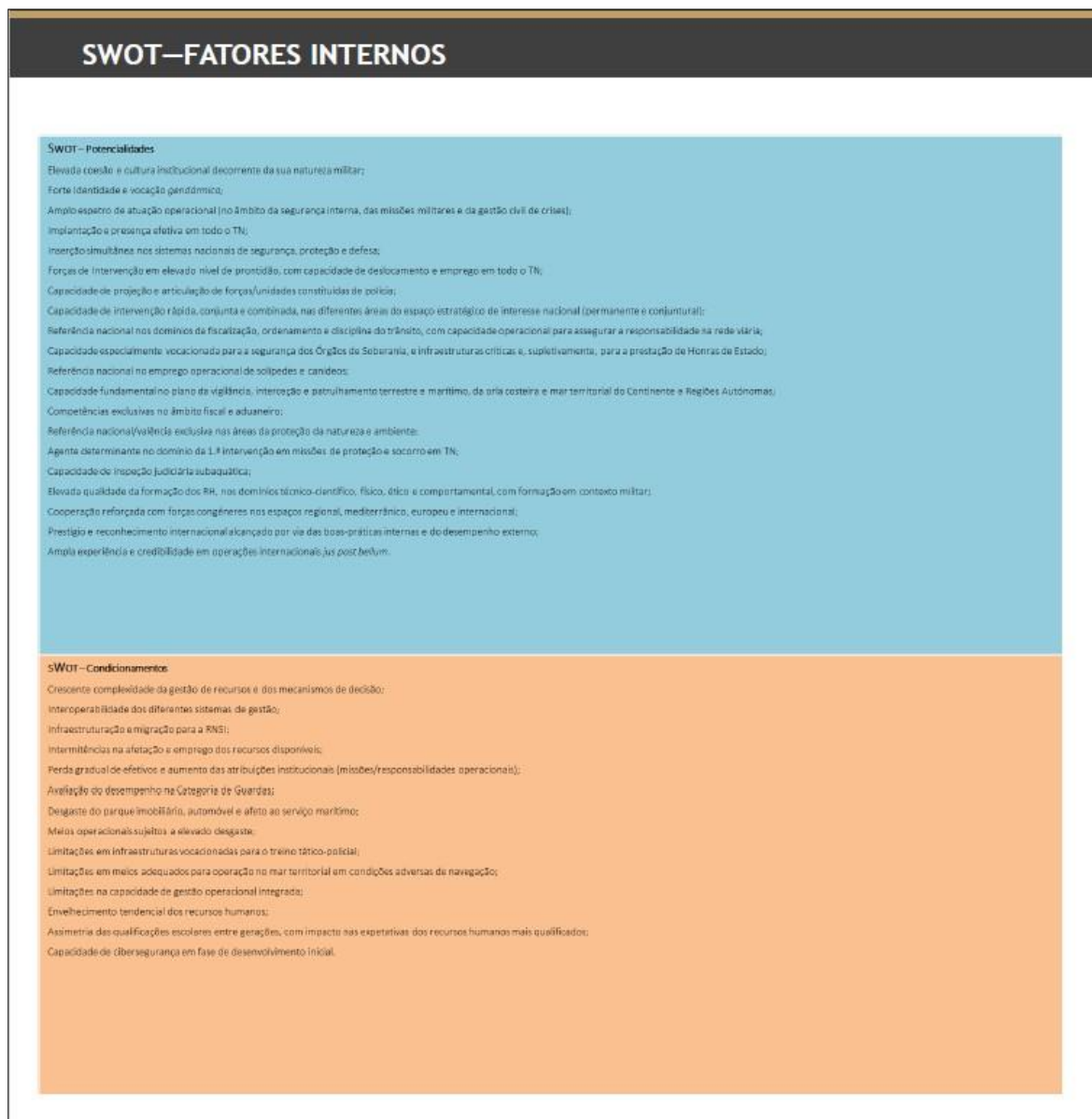


Figura n.º 13 – Fatores Internos.

Fonte: GNR, (2014, p. 42)

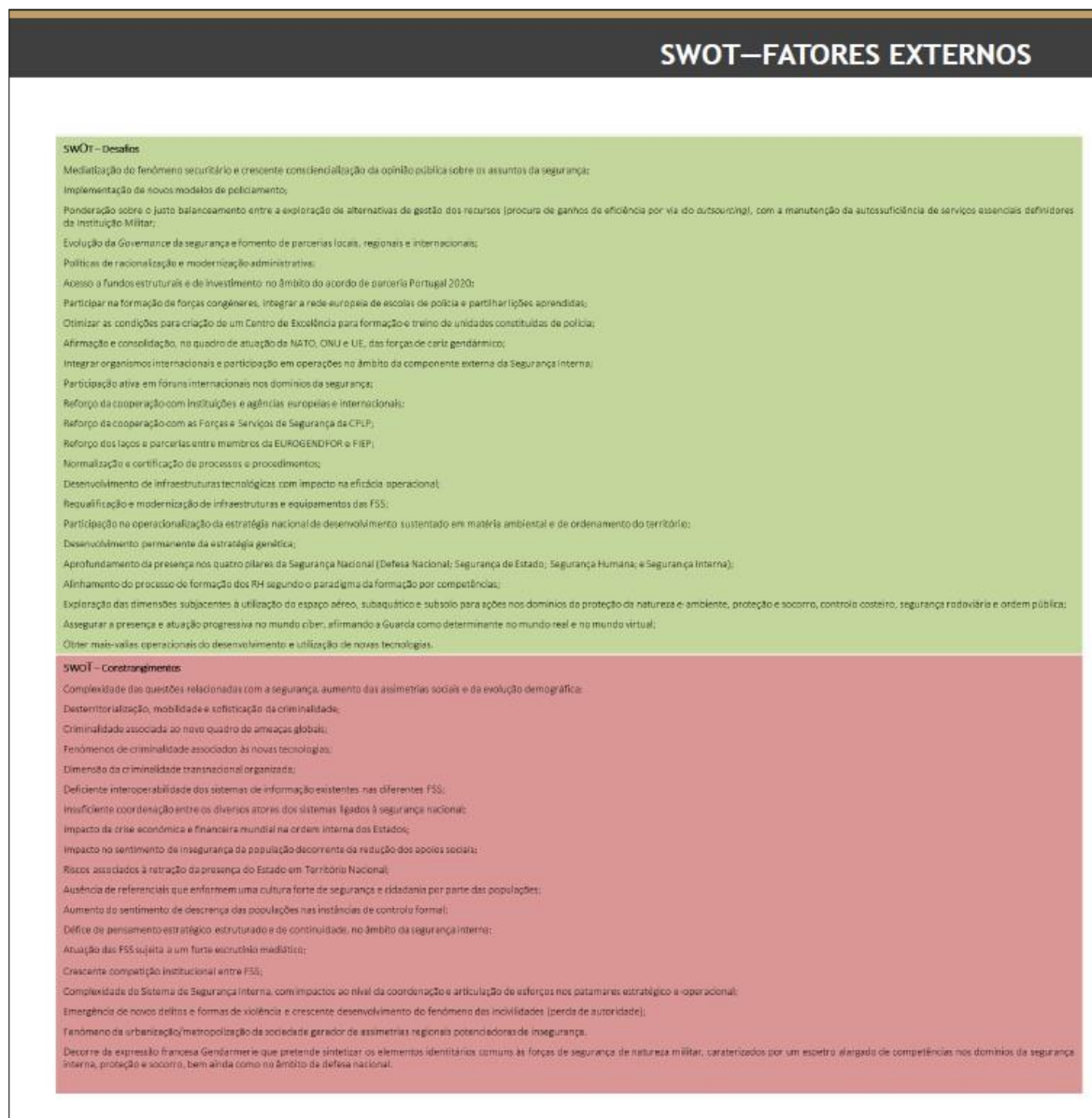


Figura n.º 14 – Fatores Externos.

Fonte: GNR (2014, p. 43)



Figura n.º 15 – Stakeholders da GNR

Fonte: GNRb (2017, p. 38)

ANEXO B – PIRÂMIDE DE CARROL

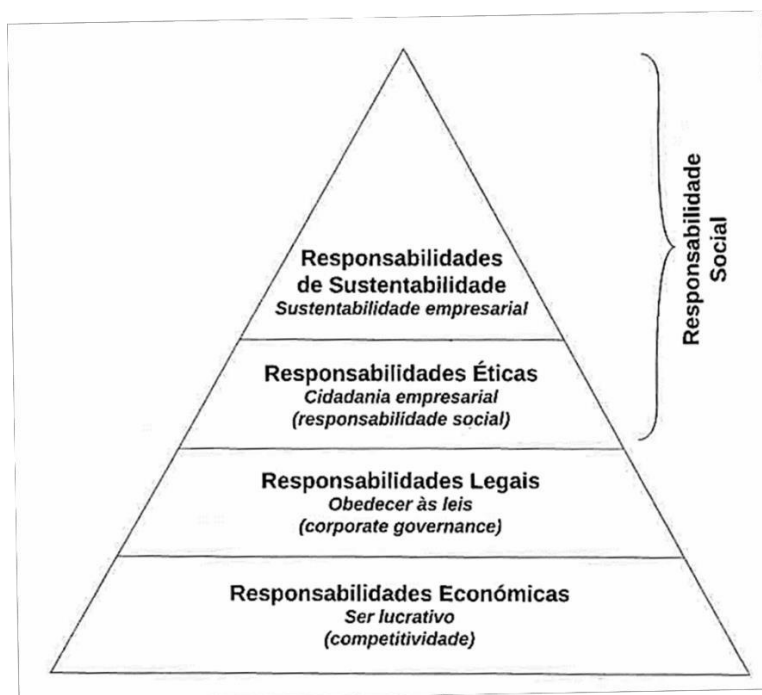


Figura n.º 16 – A pirâmide da RS da empresa

Fonte: Teixeira (2011, p. 351)



Figura n.º 17 – A pirâmide (reformulada) da RS da empresa

Fonte: Teixeira (2011, p. 362)